



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO



Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio



CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No.5211540
ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1

RESUMEN EJECUTIVO

CARACTERIZACIÓN DEL TE MUNICIPIO DE YOPAL-CASANARE

LA GRAN ALIANZA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TE

BOGOTÁ, OCTUBRE 2013

Nota aclaratoria: este documento es previo al diseño y corrección de estilo.

PRÓLOGO

CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No.5211540
ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1

Desde mediados del 2012 Ecopetrol, Confecámaras, la Universidad Jorge Tadeo Lozano y la Corporación Calidad, decidieron conformar la Gran Alianza por el Fortalecimiento Empresarial, con el propósito de fortalecer los tejidos empresariales de las zonas de operación de Ecopetrol y hacerlos fuertes y sostenibles en el tiempo, además de potencializar el desarrollo del tejido empresarial con la articulación de actores locales. Alcanzar este objetivo requiere una gran cantidad de procesos y la participación activa de los actores del tejido empresarial, por ello todas las actividades necesarias para el avance del proyecto cuentan con el apoyo de aliados locales que permiten intervenciones armoniosas y articuladas en las comunidades. Para la investigación que a continuación se desarrolla, recibimos el decidido respaldo de la Cámara de Comercio que además de ser nuestro aliado local, se convierte en nuestro principal colaborador.

En este documento, el lector encuentra un resumen de la investigación en el que se presenta: el marco teórico, la metodología de investigación, el estado del tejido empresarial del municipio, las conexiones con el tejido social, un primer ejercicio de prospectiva sobre las actividades económicas promisorias en al menos cinco años, las conclusiones del equipo investigador y finalmente, la identificación de las actividades dinamizadoras del sistema empresarial.

Adicionalmente, en el resumen ejecutivo se reconoce la importancia que la actividad petrolera tiene para el municipio, entendiéndola como relevante pero no permanente dentro del tejido empresarial, por lo que no centra en ella la investigación, prefiriendo concentrar el estudio en otras actividades propias del territorio.

Un aspecto relevante de este primer documento es la descripción del concepto de Tejido Empresarial, el cual va más allá de las relaciones de encadenamiento productivo de la región o del proceso de aglomeración empresarial. Un tejido empresarial, contiene la relación de las empresas, el Estado a nivel regional y local, la infraestructura y el territorio con el tejido social; a partir de él es posible entender que las fuentes de competitividad, productividad y las limitaciones económicas de un municipio están estrechamente ligadas con los tipos de sociedades que lo habitan.

De igual manera, la existencia de un tejido empresarial fuerte y sostenible permite que se generen relaciones de intercambio con otros tejidos de la región y el mundo, se promueva el bienestar para los habitantes, se incluyan procesos de solidaridad y asociatividad empresarial, así como políticas para la protección del medio ambiente que lo rodea, por tal motivo un tejido empresarial fuerte y sostenible esta soportado por varias cadenas **productivas que crean productos y servicios con valor agregado.**

Teniendo en cuenta que esta investigación es de carácter descriptivo y que es la primera vez que se realiza, el presente documento pretende establecer un acercamiento inicial, a manera de instrumento de confluencia con varios propósitos, **el primero para retroalimentar las políticas públicas, las agendas de competitividad y el mejoramiento de la compresión del sistema económico local;** el segundo **colaborar para que los gremios de producción, las distintas Cámaras de Comercio, las Cajas de Compensación Familiar y las asociaciones de productores planteen sus estrategias;** tercero es un texto valioso para que los actores públicos lo usen como insumo para la toma de decisiones y cuarto y último ayuda a enfocar las acciones a seguir dentro del Proyecto de Fortalecimiento del Tejido Empresarial. Si los propósitos planteados se cumplen, se puede afirmar que este trabajo logró su cometido.

Finalmente, es pertinente reconocer el trabajo del equipo investigador coordinado por la Corporación Calidad y liderado por Adolfo Naranjo, Rodrigo Álvarez, Leonardo Rodríguez, Juan Francisco Amaya, Carlos Jaimes y Natalia Gaitán, quienes contaron con el apoyo de numerosas personas que estuvieron encargadas de la recolección y sistematización de la información, la corrección de estilo y el diseño gráfico, a todos ellos nuestra gratitud por su excelente trabajo.

Germán D. Perea Robayo

Director Nacional del Proyecto

Fortalecimiento del Tejido Empresarial en regiones donde Ecopetrol tiene operaciones

SALUDO ECOPETROL

CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No.5211540
ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1

En Ecopetrol, reconocemos a la Sociedad y a la Comunidad como dos de nuestros grupos de interés más importantes y trabajamos para generar condiciones favorables de desarrollo, que permitan alcanzar los objetivos empresariales y la construcción de territorios sostenibles.

Hemos asumido el compromiso de participar en el desarrollo del país, en un marco de corresponsabilidad y respeto de los derechos humanos. Bajo esta promesa de valor, nos proponemos –trabajando de la mano con los actores públicos, privados y las comunidades– impulsar procesos colectivos de desarrollo territorial, mediante la generación de sinergias, la producción y transferencia de conocimiento y la formación de capacidades entre los actores del territorio.

Nuestro Programa de Fortalecimiento Empresarial tiene como objetivo fortalecer los emprendimientos y las micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de dinamizar la actividad económica regional, haciendo de estas Mipymes organizaciones más competitivas, productivas y sostenibles, que a la vez generen empleo, fortalezcan sus relaciones económicas y sociales, y consoliden las cadenas de suministro y distribución de las actividades económicas del territorio.

Desarrollar conocimiento sobre las interacciones económicas y sociales de las empresas y su entorno, nos permite actualizar el estado del arte de la dinámica económica local, reconocer el capital territorial existente en cada una de las regiones e identificar las necesidades de fortalecimiento del tejido empresarial, de acuerdo a las demandas de los diferentes sistemas productivos locales.

Esta serie de ***Investigaciones del tejido empresarial***, desarrollada en conjunto con las Cámaras de Comercio y en alianza con Confecámaras y la UT Universidad Jorge Tadeo Lozano – Corporación Calidad responde a la necesidad e importancia de diseñar y llevar a cabo estrategias que contribuyan a mejorar las realidades de las regiones y a ajustarse a las exigencias del mercado local, nacional e internacional, en términos de Fortalecimiento Empresarial. Esta gran alianza reúne lo mejor de cada una de las entidades participantes y le apuesta a la suma de experiencias y conocimientos; a aunar esfuerzos, al trabajo en red, al territorio y al desarrollo de las regiones.

La participación de Ecopetrol en estas iniciativas es una muestra del papel que las empresas debemos asumir, aportando a un crecimiento que reconozca los potenciales endógenos y que haga sostenibles los procesos de desarrollo en cada territorio.

Vanessa Rosa del Sol Constaín Ordóñez

Líder Programa de Fortalecimiento Empresarial
Ecopetrol S.A.

Tabla de contenido

1. ASPECTOS GENERALES.....	8
1.1. Datos geográficos	8
1.2. Indicadores poblacionales.....	9
1.3. Indicadores económicos.....	9
1.5. <i>De infraestructura</i>	10
2. ACTUALIDAD DEL TEJIDO EMPRESARIAL.....	10
2.1. Sector empresarial	10
2.1.1. Caracterización sectores económicos y unidades económicas.....	10
2.1.2. Empleo	11
2.1.3. Informalidad:	12
2.1.6. Mercados	13
2.1.7. Comportamiento de las ventas	13
2.1.9. Nivel de endeudamiento	15
2.1.11. Innovación	15
2.2. Tejido Social.....	18
2.2.1. Salud	18
2.2.2. Educación.....	20
2.2.4. Servicios Públicos.....	22
2.3. Cadenas productivas	23
2.3.1. Cadena del Arroz.....	23
2.3.2 Cadena cárnica.....	23
2.3.3. Cadena Café-Cacao	24
2.3.4. Cadena Petrolera	24
2.3.5. Prospectiva de las cadenas.....	25
2.4. Cultura, normas y costumbres.	26
2.4.1. Ferias y fiestas que se realizan en el municipio	26
2.4.2. Sitios Turísticos	27
2.4.3. Dinámicas y Cultura del Tejido Empresarial.	28



2.5. Infraestructura	CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No.5211540 ACUERDO DE COOPERACIÓN NO: 1	35
2.5.1. Infraestructura vial.....		36
2.5.2. Vías terciarias.....		36
2.5.3. Aeropuerto.....		36
2.5.4. Central de abastos		36
3. ASPECTOS DE PROSPECTIVA.....		36
4. CONCLUSIONES.....		38
5. ACTIVIDADES A FORTALECER.....		42
PARTE III – ANEXOS, GLOSARIO DE TÉRMINOS, ACRONIMOS Y BIBLIOGRAFÍA		43
3.2. GLOSARIO.....		43
3.3. ACRÓNIMOS.....		46
3.4. Bibliografía		47

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de Salud	18
Tabla 2. Compras locales de Ecopetrol	25
Tabla 4. Prospectiva de las Cadenas Productivas.	26
Tabla 5.Aspectos de Prospectiva	37
Tabla 6.Actividades de vanguardia	42
Tabla 7.Actividades de Prospectiva	42
Tabla 8.Apoyo Actividades Económicas.....	42
Tabla 9.Apoyo Actividades del Tejido	42
Tabla 10.Actividades de negocios.....	43

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1Estructura de la población por sexo y grupos de edad..	9
Gráfica 2.Distribución de unidades económicas por actividad	11
Gráfica 3. Interrelación con otros Tejidos Empresariales.....	13
Gráfica 4. Comportamiento de las ventas locales	14
Gráfica 5. Comportamiento de las ventas. Principales clientes de la empresa.....	14
Gráfica 6. Nivel de endeudamiento de las empresas.	15
Gráfica 7. Origen de las ideas de innovación.....	16
Gráfica 8. Barreras para la innovación.....	17
Gráfica 9. Cofinanciación de proyectos de innovación.....	17
Gráfica 10. Uso del tiempo al interior de las empresas.....	28
Gráfica 11. Principales aliados.	29
Gráfica 12. Planes para los próximos tres años.....	29
Gráfica 13. Razón para escoger socios o dueños.....	30
Gráfica 14. Alianzas Estratégicas.	31
Gráfica 15. No hacen parte de gremios.	32
Gráfica 16. Motivaciones para asociarse	33
Gráfica 17. Espacios de intercambio de conocimientos.....	33

PARTE I – DOCUMENTO BASE DE INVESTIGACIÓN “CARACTERIZACIÓN DE TEJIDO EMPRESARIAL FUERTE Y SOSTENIBLE”

Aspectos Centrales del Tejido Empresarial



El documento a continuación presenta la **caracterización de los sectores y unidades económicas del tejido empresarial del municipio de Yopal**, estableciendo la **interacción de los factores económicos, sociales, culturales, gubernamentales, e institucionales, dentro del tejido, resaltando aspectos como el empleo, la asociatividad, informalidad, salud, educación, cadenas productivas, cultura, normas y costumbres e infraestructura, que impactan en la dinámica del TE.**

1. ASPECTOS GENERALES

Yopal es un municipio categoría tres¹, capital del departamento de Casanare, en la región de la Orinoquía, localizado el centro-oeste del departamento.

1.1. Datos geográficos

Ubicación: Latitud: 5° 19' 6.34372" Norte Longitud: 72° 25' 9.44645" Oeste (IGAC, 2003).

Extensión total: 2.532 km² (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

¹ Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre diez mil uno (10.001) y veinte mil (20.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a quince mil (15.000) y hasta veinticinco mil (25.000) salarios mínimos legales mensuales (Ley 617 de 2000 Art. 2°, 2000).

Altitud de la cabecera municipal: 350 m s.n.m. (Federación Colombiana de Municipios, 2013)

Temperatura media: 26 °C (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

Distancia de referencia: 342 km de Bogotá, 846 km de Buenaventura y 1.053 km de Barranquilla (Google Maps, 2013).

1.2. Indicadores poblacionales

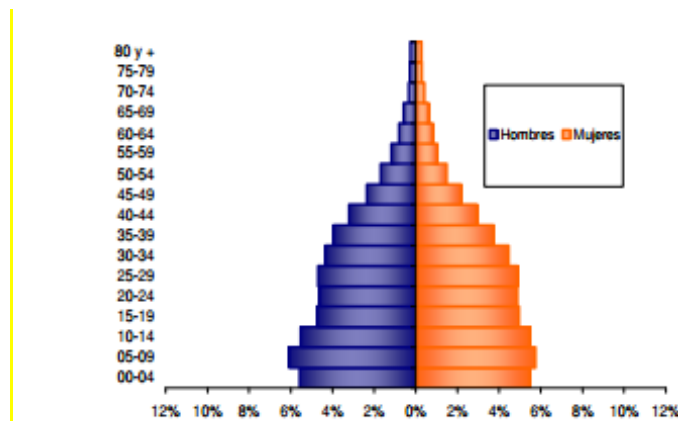
Población Censo 2005: 106.762 habitantes (DANE, 2010).

Población Proyectada a 2013: 133.220 habitantes (DANE, 2013).

Cabecera Municipal: 88,5% de la población reside en la cabecera municipal (DANE, 2013).

Género: 50,2% de la población son hombres y el 49,8% mujeres (DANE, 2010).

Grupo Etario:



Gráfica 1 Estructura de la población por sexo y grupos de edad..
Fuente: Censo General 2005 (DANE, 2010)

Pertenencia étnica: El 1,3% de la población residente en Yopal se auto reconoce como negro, mulato, afrocolombiano o afro descendiente y el 0,1 como Indígena. El resto no se auto reconoce en algún grupo étnico (DANE, 2010).

Analfabetismo: el 6,2% de la población de 5 años y más, y el 5,8% de 15 años y más, de Yopal no sabe leer y escribir (DANE, 2010).

1.3. Indicadores económicos

PIB departamento 2012: \$8.253 miles de millones de pesos de 2005, precios constantes del 2005 (DANE, 2012).

Crecimiento porcentual PIB departamental 2011 – 2012: 5.28%

Tasa de desempleo 2012: 10% en el departamento de Casanare (DANE, 2012).

Presupuesto del Municipio 2013: \$282.849.000.000 a precios de 2012 (Alcaldía municipal, 2012).

Regalías Totales desde 2012: \$24.278.000.000 (Sistema General de Regalías, 2012).

1.4. Indicadores sociales

Fiestas y eventos principales en el municipio: Copa América de Coleo, El Garcero del Llano, Torneo Internacional de Contrapunteo y Voz Recia (Ministerio CIT, 2010). Espo Casanare, ferias y fiestas de fin de año y el concurso Nacional de tracto mulas el día de la Virgen del Carmen.

Horario Común de trabajo: 8:00 a.m. a 12:00 m. y 2:00 p.m. a 6:00 p.m. (CamaradeComercio, 2013)

1.5. De infraestructura

Longitud de vías terciarias: 512 km (INVIAS, 2013).

Aeropuerto: Aeropuerto de Yopal (El Alcaraván) (Propio) (Aeronautica Civil, 2012)

Operaciones Aéreas 2012: 40.272 (Aeronautica Civil, 2012).

Precio promedio vuelo trayecto Bogotá-Yopal esta entre un rango de \$100.000 y \$200.000 (compilado por el equipo de investigación).

Total Pasajeros Aeropuerto: 403.838 Pasajeros nacionales en 2012 (Aeronautica Civil, 2012).

Total Carga Aeropuerto: 3.145 Toneladas en 2012 (Aeronautica Civil, 2012).

Nombre Central de Abastos: Central de Abastos del Municipio de Yopal S A. (Alcaldia municipal, 2012).

Nombre de Centros Comerciales: Centro Comercial El Alcaraván, Centro Comercial Morichal Plaza, Unicentro Yopal, Centro Comercial El Hobo, Centro Comercial Galaxia (Asociacion colombiana de centros comerciales, 2013).

Entidades Bancarias: Banco Agrario de Colombia, Banco BBVA, Banco Davivienda, Bancolombia. Banco Caja Social, Colmena- BCSC, Banco AV Villas, Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco de Occidente, Bancamía, Banco Colpatria, Coomeva (Compilado por el equipo de investigación).

Conectividad: Penetración de internet 8,84% en el municipio (Ministerio TIC, 2013).

2. ACTUALIDAD DEL TEJIDO EMPRESARIAL

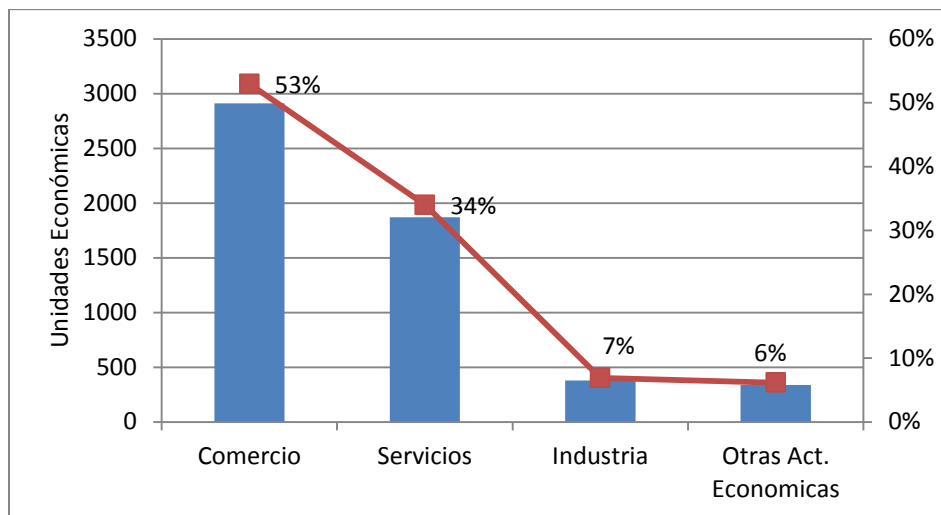
2.1. Sector empresarial

2.1.1. Caracterización sectores económicos y unidades económicas.

Las características particulares de los sectores y sus unidades económicas son determinantes en la solidez y competitividad del Tejido Empresarial del territorio, por consiguiente, a continuación se presentan y analizan algunos de sus rasgos más importantes. Cabe señalar que en este análisis no está incluido el Sector Primario (Agricultura, Pesca, Ganadería y Extracción) debido a que el Censo realizado por el DANE en 2005, fue un censo vinculado a la población y

sólo fueron objeto de encuesta las viviendas, empresas o locales. En el año 2005, por primera vez, se levantó también información de las unidades económicas. La base económica de Yopal se sustenta en el sector comercial y de servicios, piscícola, pecuario y agrícola, esencialmente.

Gráfica 2. Distribución de unidades económicas por actividad



Fuente: DANE Censo General, 2005

Según se puede apreciar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, los sectores que concentran la mayor cantidad de unidades económicas son comercio y servicios en conjunto agrupan el 87% de ellas, permitiendo entender la participación y dinámicas de los sectores económicos en los que existe una mayor tendencia a establecer unidades económicas.

2.1.2. Empleo

Uno de los factores socioeconómicos más importantes sobre el cual influye y es influenciado el TE es el empleo, por tanto, es fundamental determinar la calidad y la cantidad generada. Las principales actividades económicas que generan mayor empleo, las ocupaciones más demandadas y la participación de personal de diferentes niveles educativos en el TE del Municipio fueron analizadas y los resultados se presentan a continuación.

De acuerdo al Censo general, DANE 2005, la actividad donde se concentra el empleo formal e informal en Yopal es el comercio con una participación del 55,8%, le sigue hoteles y restaurantes (14,8%) y las industrias manufactureras (7,3%). También, se aprecia que el sostenimiento del empleo lo generará las actividades de unidades económicas con uno o cinco empleados (88,2%).

La participación de las actividades económicas de acuerdo con las empresas inscritas en el Registro Mercantil, identifica que el 39,2% de los registros mercantiles corresponden a entidades dedicadas al comercio, le sigue alojamiento y servicios (11,2%) e Información y comunicaciones (10,4%); en las últimas posiciones se encuentran las de Suministro de Electricidad, gas y agua 0,05%. El anterior comportamiento se ajusta a las capacidades de generación de empleo de las actividades económicas mencionadas.

Los niveles de educación más demandados por las actividades económicas son los estudios de secundaria (43,0%) seguidos por los de primaria (32,6%) para el desempeño de actividades principalmente de tipo operativo. Los trabajadores sin educación o con solo estudios de primaria se desempeñan, principalmente, en construcción y agricultura, ganadería y caza. El sector de educación demanda la mayor cantidad de profesionales con estudios de posgrado en la modalidad de especialización, maestría y doctorado (1,1%). En las industrias manufactureras el personal con estudios de posgrado representa un 0,1%. Otro de los factores que influye en la calidad el empleo se relaciona con el tipo de vinculación laboral que ofrecen las unidades empresariales a los trabajadores del Municipio.

Se observa que la mayoría de los empleados de las empresas encuestadas en el municipio de Yopal, tiene contratos laborales, el 46% a término fijo y el 42% a término indefinido. Existiendo una propensión en los empresarios de contratar a sus empleados directamente, lo cual es favorable para el TE y la población, ya que genera condiciones de estabilidad y en un mayor sentido de pertenencia con efectos positivos en la productividad y competitividad de las empresas (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

2.1.3. Informalidad:

Uno de los aspectos importantes relacionados con el empleo se asocia con los niveles de informalidad analizadas desde tres perspectivas:

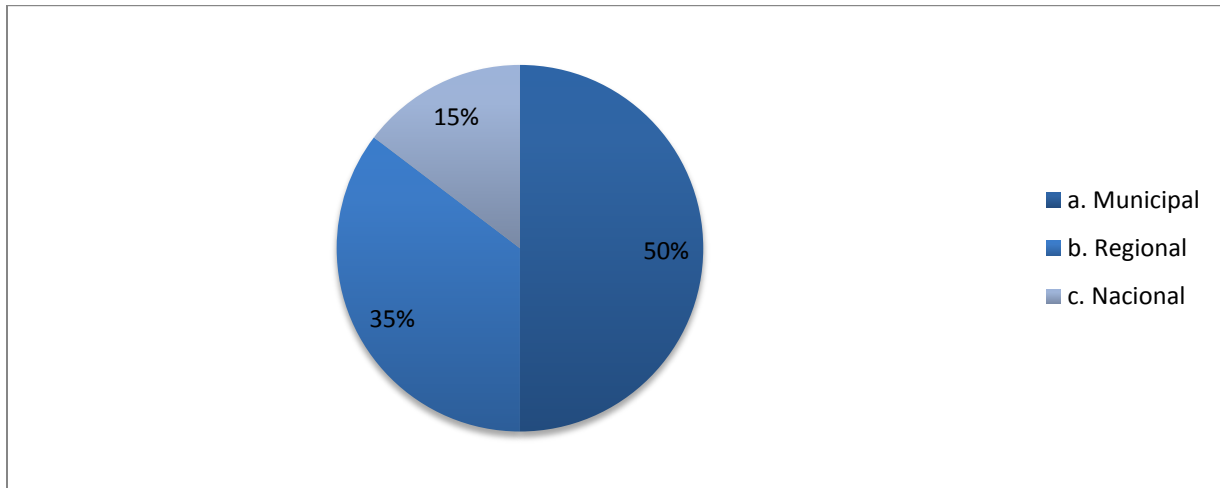
1. Empresas informales entendidas como puntos fijos donde se lleva a cabo una actividad pero no está legalizada; el municipio de Yopal presenta sus mayores niveles de informalidad ubicados en el sector comercial, relacionados con la venta de víveres, frutas, verduras y bebidas; útiles escolares, tarjetas y regalos; y confecciones y prendas de vestir.
2. Ventas ambulantes entendidas como puestos en vía pública que pueden ubicarse en distintos sitios En Yopal los productos de mayor comercialización en este aspecto son los alimentos y comidas rápidas, juguetería y cacharrería y artículos para el hogar.
3. Trabajadores informales que prestan sus servicios: En el municipio de Yopal el mayor número de trabajadores independientes actúa como proveedor de productos y/o servicios de construcción de obras de ingeniería civil, electricistas, ventas por catálogo y empleados

2.1.6. Mercados

La tendencia del mercado nacional está dirigida a la producción y comercialización de productos y/o servicios en busca de la satisfacción de las necesidades insatisfechas del cliente y el posicionamiento y reconocimiento de la actividad en el mercado.

A través de la encuesta se indagó sobre los principales mercados de las empresas que constituyen el TE para analizar la capacidad de interrelacionarse con otros tejidos empresariales.

Gráfica 3. Interrelación con otros Tejidos Empresariales



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 18.

Según gráfico 3, el principal mercado para el 50% de las empresas es el municipal y el 35% de las empresas establece el mercado regional. Es importante ampliar la espacialidad del mercado e incrementar el número de empresas que componen en un 15% el mercado nacional; esto permitirá la expansión del TE. Y mejorara los vínculos de negocios del empresario con el mercado global (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

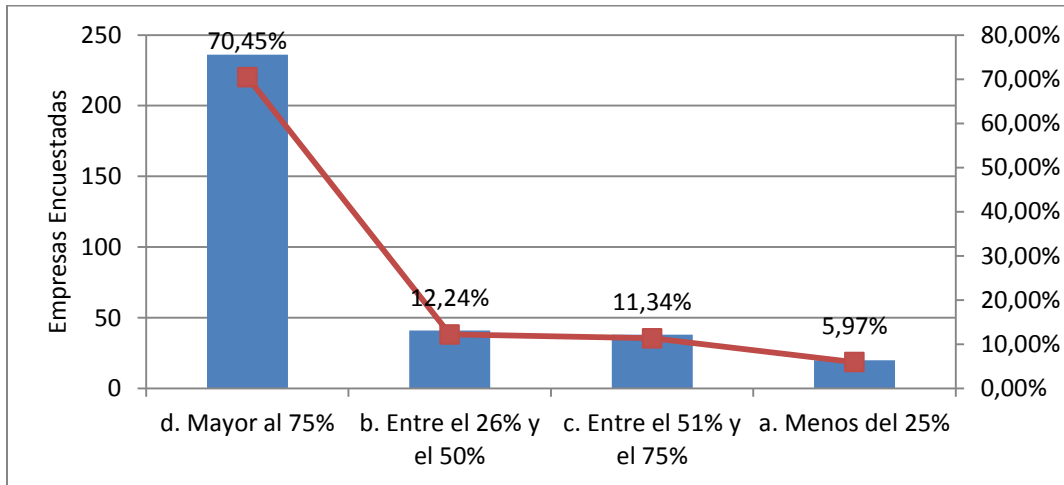
2.1.7. Comportamiento de las ventas

El comportamiento de las ventas es un indicador del nivel de ingresos operacionales que las empresas perciben por el ejercicio de su objeto social. Este se convierte en una variable

2 Resalta el investigador local que en el municipio de Yopal, los trabajadores independientes con nivel de formación técnica o profesional, trabajan para entidades públicas.

dependiente de la capacidad de producción y/o comercialización, la capacidad de las ventas y el mercadeo, entre otras e influye en la capacidad de generar empleo y la sostenibilidad del negocio. Por lo anterior se preguntó a los empresarios del Tejido Empresarial de Yopal sobre el comportamiento de las ventas locales y la ubicación de los clientes principales, definidos estos como los que generan en la empresa el mayor volumen de ventas.

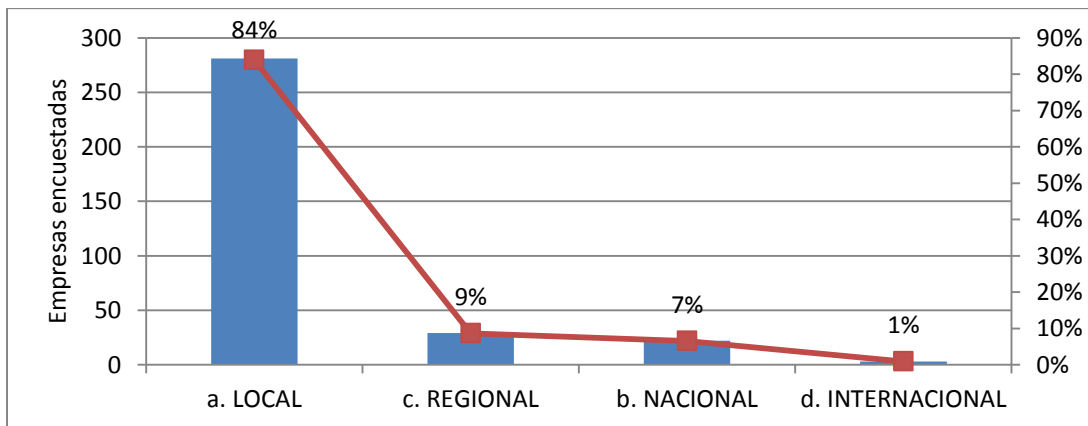
Gráfica 4. Comportamiento de las ventas locales



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 24.

Como se observa en el gráfico 4, el 70,45% de las empresas de Yopal realiza más del 75% de sus compras localmente, aspecto que promueve el desarrollo económico del municipio. Es importante fortalecer las relaciones comerciales a nivel externo para lograr una mayor espacialidad en el TE (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

Gráfica 5. Comportamiento de las ventas. Principales clientes de la empresa.



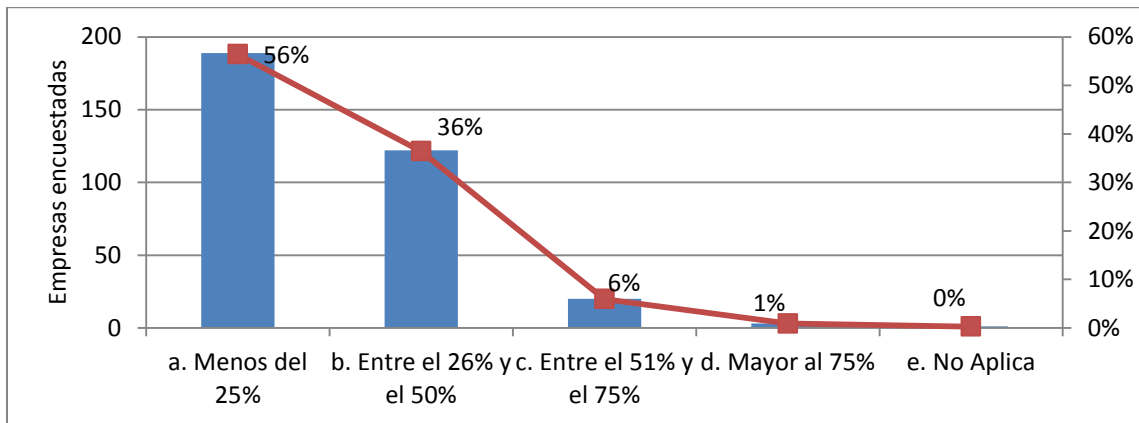
Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 25.

Como se observa en la gráfica 5, el mayor nivel de ventas locales de Yopal se encuentra establecido en el mercado local con un 84%, identificado por las empresas encuestadas, lo cual refleja en nivel de relacionamiento comercial que fortalece el TE (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

2.1.9. Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento de las empresas puede observarse desde dos puntos de vista diferentes. Por un lado, un poco uso de fuentes de financiamiento en el TE puede interpretarse como solidez en la cadena de valor del TTEE. Por otro lado, la misma situación puede interpretarse como un no aprovechamiento del sistema financiero para el mejoramiento de las empresas. Esto puede ser causado por altos costos financieros, poca oferta de entidades financieras en el municipio o altos requisitos para poder acceder a créditos.

Gráfica 6. Nivel de endeudamiento de las empresas.



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 41.

La gráfica 6 muestra que el 56% de los empresarios tienen un nivel de endeudamiento muy conservador por debajo del 25% respecto de las ventas anuales, este indicador demuestra que hay una marcada cultura de mesura de la mayoría de los empresarios encuestados frente al endeudamiento (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

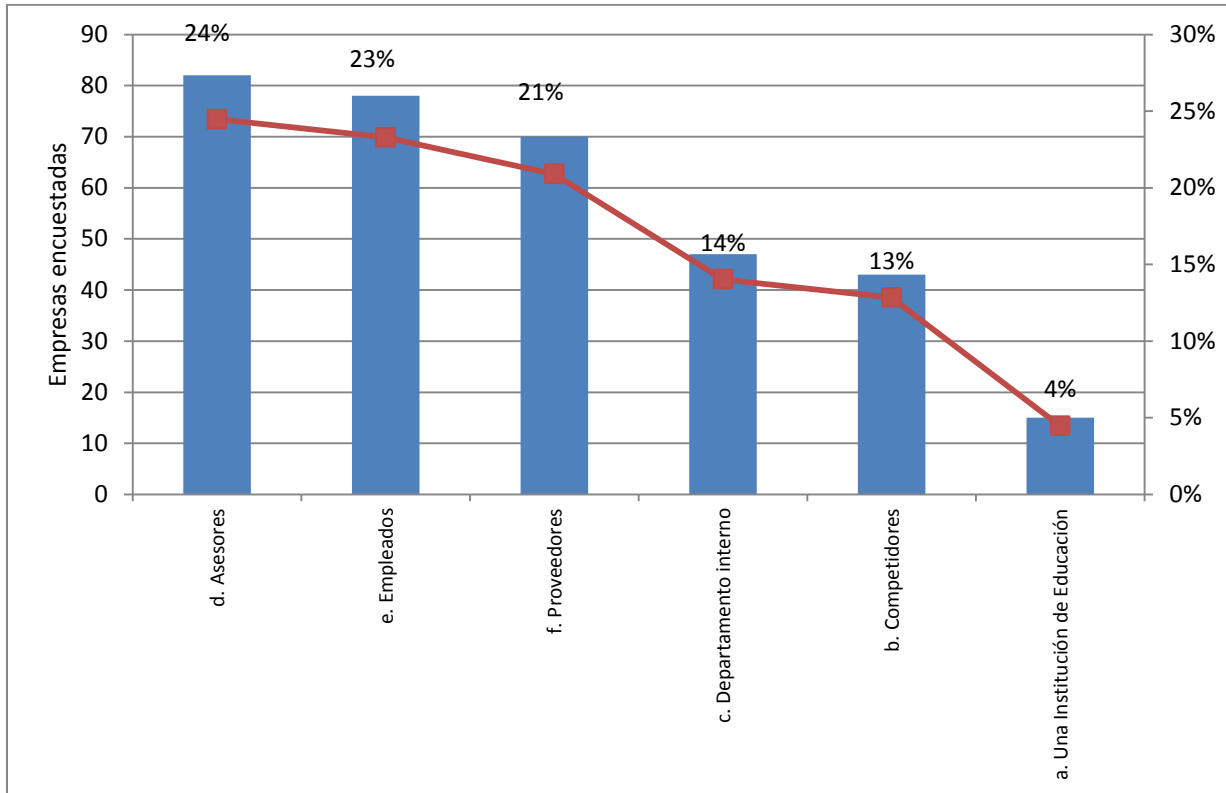
2.1.11. Innovación

La innovación es un asunto fundamental para el fortalecimiento de la competitividad del Tejido Empresarial, pues es gracias a procesos de innovación que se logra generar una oferta de bienes y servicios con mayores niveles de especialización y diferenciación que contribuyen a construir valor y ventajas competitivas que se traducen en sostenibilidad y oportunidades de penetrar en nuevos mercados, ampliando la espacialidad de operación de las unidades económicas. En este contexto, se indagó a las empresas sobre el origen de las ideas para el desarrollo de innovaciones, los resultados se aprecian en la **¡Error! No se encuentra el origen**

de la referencia.7.

CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No.5211540
ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1

Gráfica 7. Origen de las ideas de innovación.

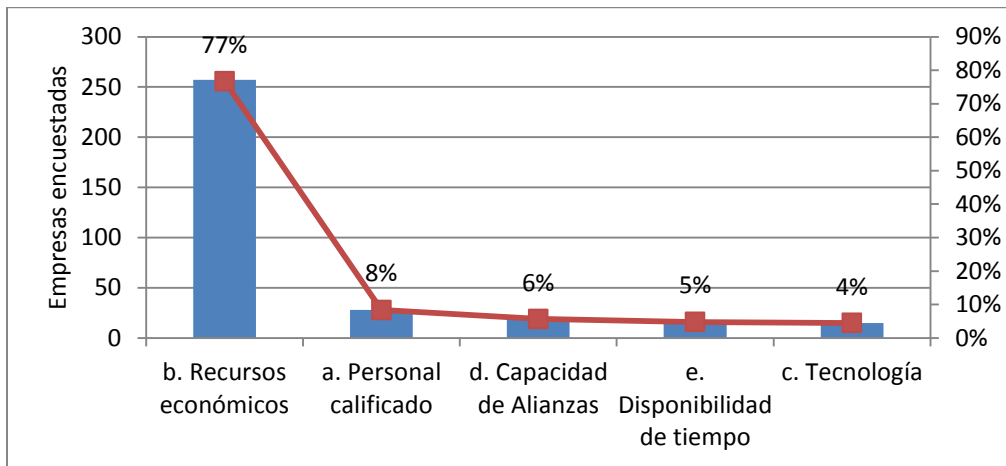


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 31

De acuerdo con los empresarios encuestados, en un 24% de los casos los procesos de generación de ideas son apoyados por asesores externos, en segundo lugar, se ubican los empleados (23%) y, en tercer lugar, los proveedores (21%). Lo mencionado indica que la generación de ideas en las empresas encuestadas depende en gran medida de su interacción con agentes externos. (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

Uno de los asuntos que deben ser fortalecidos son las relaciones de las empresas con las instituciones de educación (4%), específicamente, con los grupos de investigación a fin de establecer procesos de transferencia de conocimiento, formular y ejecutar proyectos conjuntamente mediante la postulación a convocatorias ante entidades de fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación, y la creación de sinergias y espacios abiertos para el desarrollo cooperativo (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

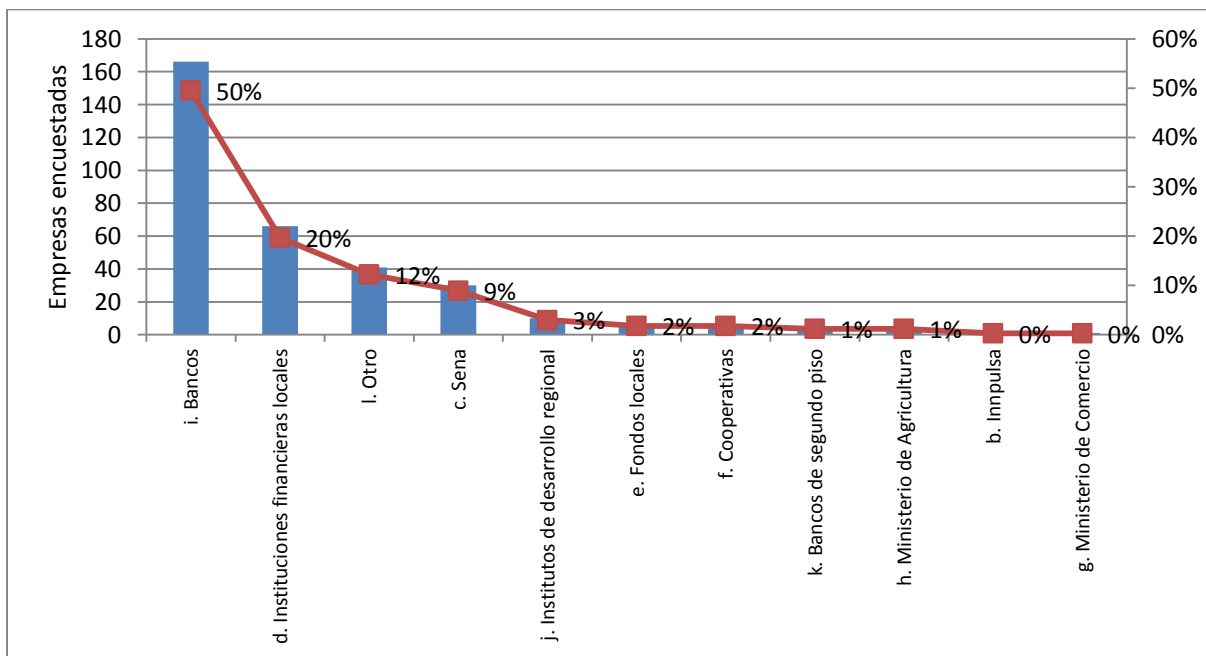
Gráfica 8. Barreras para la innovación. CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No.5211540
ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 32.

Desde la perspectiva de los empresarios, la barrera principal que identifican para la innovación es la disponibilidad de recursos económicos (77%), (ver gráfico 8). La innovación requiere de procesos de investigación y desarrollo, actividades de vigilancia tecnológica y de mercados, acceso a tecnología, personal capacitado, entre otros. Todas estas actividades implican inversión de tiempo y recursos que pueden ser compartidos a través del establecimiento de relaciones de largo plazo con actores claves, respecto a ello, es significativo que los empresarios perciban la capacidad para hacer alianzas como una de las barreras más bajas para la innovación (6%), (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

Gráfica 9. Cofinanciación de proyectos de innovación.



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 54.

Desde la percepción de los empresarios de la necesidad principal de recursos económicos para la innovación, se asocia a los bancos (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.9**) como la fuente más importante para cofinanciar proyectos de innovación (50%), en los últimos lugares se encuentra programas como INNpulsar y a Colciencias no se le menciona. La importancia de resaltar estas dos fuentes se debe a su orientación específica en la promoción de la innovación.

Teniendo en cuenta los resultados presentados, se aprecia que el Tejido Empresarial tiene una mayor propensión por el desarrollo de actividades de bajo valor agregado en donde la promoción de la innovación es incipiente, lo cual propicia la generación de economías de subsistencia con alta dependencia de otros Tejidos Empresariales, debido a que son las actividades de comercio las que tienen una mayor proliferación en comparación con los procesos de transformación desarrollados por la industria local (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

2.2. Tejido Social

2.2.1. Salud

El principal factor de muerte está relacionado con causas violentas, y de factores de riesgo como el consumo de bebidas alcohólicas y el porte de armas; aunque es menor al dato registrado para el departamento. El acceso al servicio de **acueducto y alcantarillado supera el 80% en ambos casos**, siendo muy cercanos al dato nacional. No obstante, la mortalidad por enfermedades transmisibles es superior a la registrada para Colombia y muy cercana a la del Departamento.

Tabla 1. Indicadores de Salud

	INDICADORES DE SALUD	UNIDAD	PAÍS	CASANARE	YOPAL
Indicadores socioeconómicos					
Hogares con cobertura nacional de servicios públicos					
1	Cobertura del servicio de acueducto 2005	%	83,44	71,84	86,92
2	Cobertura del servicio de alcantarillado 2005	%	73,08	63,75	81,97
Indicadores oferta de servicios de salud					
COBERTURAS DE SERVICIOS DE SALUD 2010					
3	Atención del parto 2009. Partos atendidos por médico.	%	98,25	97,93	99,67
TALENTO HUMANO EN SALUD A 2010					
4	Razón de médicos por cada 1.000 habitantes	NA	1,7	Nd	n/d

CONVENIO MARCO DE COLABORACION No.5211540 ACUERDO DE COOPERACION NO. 1					
	COBERTURA DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD(2005)				
5	Régimen contributivo	%	33,7	24,5	n/d
Indicadores de mortalidad					
	MORTALIDAD POR ENFERMEDADES TRANSMISIBLES				
6	Mortalidad por enfermedades transmisibles (Porcentaje del total de muertes)	%	3,16	5,74	5,57
	MORTALIDAD POR ENFERMEDADES CRÓNICAS NO TRANSMISIBLES				
7	Enfermedades cardiovasculares (Porcentaje del total de muertes)	%	20,87	18,6	17,49
	MORTALIDAD POR CAUSAS VIOLENTAS (Porcentaje del total de muertes)				
8	Accidentes, homicidios, suicidios	%	18	26,35	21,63
	MORTALIDAD INFANTIL Y MATERNA				
9	Mortalidad Infantil <5 años(2009)	%	5,91	4,7	4,76
10	Mortalidad Materna (Porcentaje del total de muertes)	%	0,25	0,23	0,2
Indicadores de morbilidad, 2010					
	LESIONES NO FATALES DE CAUSA EXTERNA				
11	Lesiones interpersonales	NA	331,99	493,77	nd
Riesgos poblacionales					
	CONDICIONES GESTACIONALES (Prevalencia por cada 1.000 habitantes)				
12	Proporción de nacimientos en mujeres menores de 19 años (2009)	%	23,47	26,41	25,37

Fuente: Basada en el Boletín SISD No. 37. Indicadores Sociales Departamentales. DANE, Censo general 2005. DANE, Estadísticas vitales, 2009. Recursos Humanos de la Salud en Colombia. Balance, competencias y prospectiva, Tercera Edición, CENDEX. DANE Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional y departamental. Indicadores Sociales Departamentales. Ministerio de la Protección Social, Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia, 2010 – ENSIN. Información organizada y consolidada por los autores.

Las cifras presentadas en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** describen de forma general las condiciones en salud de la población del Municipio, condiciones relacionadas con la violencia, facilidad de acceso a servicios de salud, la disponibilidad de agua potable e infraestructura de acueducto y alcantarillado, y el acceso y permanencia de la población en el sistema de educación, esencialmente, de las mujeres menores de 19 años.

Teniendo en cuenta los indicadores para el Departamento y el País, la mayor parte de la población de Yopal se encuentra en condiciones de bienestar medio bajas que influyen en el

desarrollo de sus actividades laborales y productivas dentro Tejido Empresarial con el que interactúa.

2.2.2. Educación

La educación es uno de los factores relevantes en la construcción de capital social y humano del Municipio, gracias a él la población logra desarrollarse y transformarse, generando habilidades y competencias.

En este sentido, seguidamente se exponen algunas cifras en materia de educación básica y media.

a) Educación Básica y Media

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional la educación básica comprende nueve grados que se desarrollan en dos ciclos: Educación básica primaria de cinco grados y educación básica secundaria de cuatro grados. La educación media comprende dos grados.

Cobertura en educación básica y media del territorio, por grados, sectores y zonas.

La Secretaría de Educación de Yopal está certificada. La matrícula de estudiantes en el año 2012, del Municipio, para los niveles de básica y media fue de 39.714 alumnos, lo que representa un 63,2% de la matrícula del departamento del Casanare (62.867 alumnos) y un 0,37% respecto al total de matrícula del país, que fue de 10.674.609 alumnos. Así mismo, el nivel de escolaridad de los docentes de Yopal muestra que el 84% de los docentes tienen formación en Pedagogía (un 56% son profesionales en Pedagogía y un 28% son profesionales con posgrado en el área Pedagógica).

En el contexto de la educación básica y media, el Municipio cuenta con una base humana joven que ha logrado apropiarse de forma aceptable conocimientos y habilidades esenciales.

Respecto a lo anterior es importante determinar cómo el Municipio promueve procesos más avanzados de educación y la forma cómo estos programas se articulan con las cadenas productivas más importantes de su economía, por tanto se presenta a continuación una breve caracterización de la educación superior del territorio.

b) Educación Superior

De acuerdo con la información suministrada por el SNIES, el municipio cuenta con la presencia de diez Instituciones de Educación Superior (IES), de las cuales, seis son Universidades, tres son Institución Universitaria/Escuela Tecnológica y una es Institución Tecnológica). Según la información más reciente suministrada por la Cámara de Comercio de Casanare permite identificar la presencia de las IES: Unisangil, ESAP (Escuela Superior de Administración Pública),

Unitrópico (Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano), Unipamplona, Universidad de la Salle, UNAD (Universidad Abierta y a distancia), FUTC (Fundación Universitaria Tecnológica del Casanare), Corporación Universitaria Remigton, Uniboyacá, Universidad Santo Tomás de Aquino y Unitolima.

Según la información del SNIES las IES ofrecen veinte programas universitarios y un programa de formación técnica profesional y tres de formación tecnológica. Sin embargo, teniendo en cuenta la información suministrada la oferta de programas técnicos ascienden a uno, los tecnológicos a tres, los profesionales a 21 y los de especialización son ocho.

c) Oferta Educativa y Cadenas Productivas

Por otra parte, la oferta de educación superior es de carácter principalmente genérica con poca especialidad de los programas en las necesidades de las cadenas productivas del Municipio.

Para las cadenas productivas de arroz y de café, té y cacao, se ofrecen tres programas de pregrado relacionados; y para la cadena productiva de cárnicos, existe una proporción semejante.

La falta de una amplia y diversa oferta educativa relacionada con las cadenas productivas ralentiza su proceso de generación de valor y el desarrollo de competencias específicas mediante la especialización que promueva la construcción de ventajas competitivas.

d) Escolaridad de la fuerza laboral

Para la caracterización del Tejido Empresarial, es importante conocer el nivel de escolaridad de la fuerza laboral. En este sentido, se indagó sobre el nivel de escolaridad de empleados por tipo de contrato con el fin de observar si existen diferencias en el nivel de escolaridad exigido a trabajadores con contrato laboral o por prestación de servicios o por el tamaño de la empresa. Respecto a los empleados con contrato laboral la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** presenta los resultados obtenidos.

Tabla 2. Nivel de escolaridad según tipo de contrato.

	Total	Participación del nivel	Empleados con contrato laboral	Trabajadores por servicios o labor contratada
Primaria	82	18%	68%	32%
Secundaria	227	11. 50%	77%	23%
Universitario	123	27%	77%	23%



Posgrado	19	CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No. 5211540, ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1	40% 68%	32%
----------	----	---	------------	-----

Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial. Preguntas 3 y 4

Analizando en conjunto los resultados para todos los niveles de escolaridad se observa que las empresas contratan de manera directa en su mayoría personal con nivel de secundaria (77%) y universitario (77%), a su vez, los empleados contratados por prestación de servicio son empleados con estudios en primaria (32%) y posgrado (32%). El comportamiento anterior puede obedecer a una mayor demanda de actividades de tipo operativo por parte del TE del Municipio, a necesidades de control de costos por mano de obra, a la realización de trabajos especializados específicos, entre otros.

El capital humano es esencial para el fortalecimiento del Tejido Empresarial en la medida en que el trabajo, el conocimiento y las capacidades de la población sustentan el desarrollo de actividades de alto valor agregado (especialidad) en el territorio. Por consiguiente, la importancia de articular el capital humano existente en el territorio con las iniciativas y apuestas planteadas por el Municipio para facilitar la materialización exitosa de éstas, en pro de la sostenibilidad del TE.

2.2.4. Servicios Públicos

Uno de los factores importantes para el desarrollo del municipio de Yopal es el acceso a los servicios públicos. A continuación se presenta la caracterización de los servicios teniendo en cuenta los suscriptores

Acueducto: A diciembre de 2011, la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal EICE - ESP contaba con 28.139 suscriptores de los cuales el 85,8% pertenecen al sector residencial. En el sector no residencial 1.757 suscriptores son del sector comercial, 105 del sector oficial y no se ninguno para el sector industrial, según SUI.

Energía: De acuerdo con cifras del SUI 2010, la Empresa de Energía de Casanare S.A. E.S.P. es la entidad de energía eléctrica que provee el mayor suministro energético de Yopal para los diferentes sectores de consumo, cuenta con 37.438 suscriptores. El sector residencial reúne los estratos socioeconómicos uno a cinco y concentra el 88,8% de los suscriptores. Por otro lado, el no residencial cuenta con 4.194 suscriptores, de los cuales un 88,9% pertenecen al sector comercial, un 2,8% al sector industrial y un 4,7 % al sector oficial.

Alcantarillado: En 2011, la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal EICE - ESP contaba con 28.139 suscriptores de los cuales 85,8% pertenecen al sector residencial. En el sector no residencial fueron registrados 1.757 suscriptores del sector comercial, 105 del sector oficial y no se reportan cifras del sector industrial, según SUI.

Aseo: Al cierre de 2011, el SUI reportó para Yopal, 29.000 suscriptores al servicio de aseo, de estos alrededor del 87,4% corresponden al sector residencial en donde los estratos dos y tres cubren un 77,9% de la demanda. Por otro lado, en el sector no residencial concentra a 2.186 suscriptores del rango uno a cuatro.

2.3. Cadenas productivas

Con el ánimo de no cerrarse a una visión local, al momento de observar las cadenas productivas que estratégicamente se priorizan en la región, se presenta a continuación una descripción y caracterización de acuerdo a su desempeño.

2.3.1. Cadena del Arroz

Existen 69.489 hectáreas sembradas en Semestre A y 56.883 hectáreas en Semestre B, lo que convierte a Yopal en el segundo productor nacional en el semestre A y primero en el semestre B (ENA, 2011). El departamento de Casanare tiene desarrollados los eslabones de producción, transporte, transformación y comercialización. Esta cadena es uno de los principales dinamizadores del empleo rural en el departamento (Encuesta primaria equipo de investigación). De acuerdo al Censo 2005, solo se encuentran en el eslabón Industria, 10 empresas que se dedican a la actividad 1541: Ind.-Harina, sémola, avena, maíz, arroz, productos de molinería y 5 a la actividad 1541 Ind.-Harina, sémola, avena, maíz, arroz, productos de molinería. Esto muestra que si bien existe una participación relativamente fuerte en el eslabón de producción (17 empresas en actividad, producción especializada de cereales y oleaginosas), esta se debilita cuando pasa al eslabón de transformación productiva.

2.3.2 Cadena cárnica

Se reconoce una buena capacidad en la producción de ganado, así mismo se identifica la debilidad en la cadena de producción y distribución, como lo muestra la encuesta realizada en esta investigación:

La actividad ganadera ocupa la mayor parte de la explotación del suelo rural en Casanare y es una actividad tradicional del departamento. La Subasta Ganadera de Casanare es una empresa posicionada a nivel nacional que sirve como intermediario para la comercialización de productores locales con compradores locales, regionales y nacionales. Predomina la raza Cebú, aunque de manera progresiva aumenta el uso de otras razas. (Encuesta de investigación Tejido Empresarial, 2013). Esto se corrobora cuando se compara el número de unidades que se dedican a la producción de productos cárnicos, donde solo hay 7 empresas. Si se revisa por registros mercantiles, se encuentran 8.

2.3.3. Cadena Café-Cacao

Así mismo, el Municipio se identifica como promisorio en las cadenas de café, té y cacao; de acuerdo al Censo 2005, se obtiene que existen dos empresas dedicadas a la producción de chocolates, lo que aportaría valor agregado.

En lo referente al comportamiento del empleo dentro de la cadena productiva, la respuesta de los empresarios del sector indica que el 53% de la contratación laboral está dada por contrato a término fijo, lo cual influye en el tejido empresarial ya que este no permite generar en el empleado un sentido de pertenencia con la empresa, factor que dificulta ampliar los conocimientos frente a espacialidad, especialidad, innovación y aprendizaje y crear en el empleado un sentido de pertenencia con la empresa. Sin embargo un 44% por contrato se da a término indefinido. (Pregunta 2) (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

Respecto al comportamiento de las ventas, los empresarios del sector agropecuario (100%), indican que realizan ventas superiores a \$50 millones al año, esto evidencia que las empresas del sector promueven el desarrollo económico del municipio, sin embargo requiere implementar estrategias de innovación y desarrollo, así como incursionar en la búsqueda de nuevos mercados con productos que busquen abastecer más allá del mercado local. (Pregunta 23) (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

2.3.4. Cadena Petrolera

Principales Actividades Petroleras Hoy

Yopal, la capital del departamento de Casanare, se encuentra ubicada en la cuenca Llanos Orientales, en el piedemonte de la cordillera Oriental, a una altura de 350 m, con una temperatura promedio de 26 °C. Actualmente se realiza exploración en los municipios aledaños a Yopal por las empresas Petrobras, Perenco y Canacol en busca de nuevos yacimientos que permitan aumentar la producción petrolera de esta zona del país.

En cuanto a la producción de crudo los campos de Cupiagua, Cusiana, Pauto Sur Recetor, Yopo, Cusiana-Chitamena, Cusiana Norte y Maní son explotados por empresas como Ecopetrol., Equion, Canacol Emerald, Vetra y Perenco, donde se destaca los campos de Cupiagua y Cusiana, que tienen una producción media 15.938 y 12.816 de BPDC en el 2013³, respectivamente.

³ Fuente: Ministerio de Minas y Energía / Dirección de Hidrocarburos / Estadísticas Producción

“Estimular la actividad económica, el Tejido Empresarial y el empleo de las MIPYME en las zonas donde Ecopetrol tiene operaciones.”

Se cuenta con subestaciones de bombeo que transportan el crudo a través del gasoducto y el Oleoducto Orensa hacia el interior del país. La estación de Monterrey permite mezclar los crudos pesados que llegan de Castilla La Nueva y a través de Apiay con crudos que se extraen en Cusiana y Cupiagua y facilita el transporte de los mismos⁴.

Adicionalmente en la infraestructura petrolera de esta zona se cuenta con tanques de almacenamiento en los pozos Floreña, Araguaney, Santiago, Cusiana, El Porvenir y Monterrey.

El Petróleo en la Economía del Municipio de Yopal

En la actualidad el petróleo representa el 61% del PIB del departamento de Casanare⁵, es decir que la economía de esta zona del país y por ende los municipios que componen esta región, son extremadamente dependientes de lo que sucede con la cadena petrolera. Para ilustrar este punto se comparan el presupuesto del municipio de Yopal⁶ con las regalías recibidas y se observa que estas corresponden al 34,2 por ciento del mismo, lo que evidencia que el gobierno local depende en gran medida de esta fuente de recursos; asimismo se observa que las compras realizadas por Ecopetrol en el municipio corresponden al 95% del presupuesto, lo que genera que Ecopetrol sea el actor principal del sistema económico de la región y por ende todo el Tejido Empresarial tenga una dependencia directa de lo que sucede con la compañía.

Al analizar las compras de Ecopetrol (ver tabla 3) se evidencia que las compras totales disminuyeron en 2,3% entre el año 2011 y 2012, pero las compras locales aumentaron en un 83,7%, por tanto aumentó la participación del valor de las compras locales en el total en 88,1%. Esta tendencia muestra que el Tejido Empresarial ha mejorado su capacidad de respuesta a la demanda de bienes y servicios de Ecopetrol.

Tabla 3. Compras locales de Ecopetrol

	Contratación Local	Total Contratado /Comprado	Participación Local
2011	\$ 8.792.258.788	\$ 141.778.706.698	6%
2012	\$ 16.153.406.461	\$ 138.456.590.933	12%
Variación	83,7%	-2,3%	88,1%

Fuente: Ecopetrol

Cálculos: Equipo investigador

2.3.5. Prospectiva de las cadenas

⁴ Fuente: Mapa de la infraestructura petrolera en Colombia. Ecopetrol.

⁵ Los cálculos fueron realizados por el equipo investigador con base a los datos del PIB departamental DANE 2012.

⁶ Estos datos fueron tomados de los Acuerdos de los Consejos Municipales de año 2013 deflactados al 2012.

En el estudio de prospectiva realizado en la presente investigación, se analizaron variables relacionadas con las cadenas productivas. De acuerdo con las cadenas identificadas en el municipio de Casanare, las variables a observar son las siguientes:

Tabla 4. Prospectiva de las Cadenas Productivas.

VARIABLE	ESTADO		
	ACTUALMENTE	A MEDIANO PLAZO	A LARGO PLAZO
AGROPECUARIA	RESULTANTE	RESULTANTE	CLAVE

Fuente: Construcción propia – Taller de Prospectiva

Para efectos del estudio de prospectiva, las cadenas de Arroz, Cárnicos y Café-Cacao están relacionadas con las variables de Agropecuaria, las cuales fueron calificadas por los empresarios en la actualidad y mediano plazo como resultante, y en el largo plazo como clave. Esto indica que estas cadenas tienen una tendencia a aumentar sin mayor influencia. El ejercicio de prospectiva muestra que pueden fortalecerse en el futuro y convertirse en los motores de desarrollo que requiere el tejido empresarial para alcanzar condiciones de fortaleza y sostenibilidad. Esta situación indica la potencialidad de la agricultura y ganadería del municipio y la disposición del tejido empresarial para impulsar este sector.

2.4. Cultura, normas y costumbres.

Para enriquecer la caracterización del TE, es de gran valor el impacto de la cultura, las normas y las costumbres de la región sobre la dinámica de las empresas con presencia local. Es de importancia por lo tanto conocer acerca de estos aspectos, que caracterizan al Municipio de Yopal, como son las ferias y fiestas regionales, sus costumbres y atractivos turísticos que enmarcan el territorio.

2.4.1. Ferias y fiestas que se realizan en el municipio⁷

Fiestas y Eventos de Yopal

Torneo Internacional de Contrapunteo y Voz Recia CIMARRON DE ORO: Rescate del folclor en modalidades de voz recia y contrapunteo. Evento internacional. Organiza Corporación Cimarrón de Oro. Mes: Diciembre primera quincena. Lugar: Coliseo Cubierto.

Feria Agroindustrial: Comercialización y oportunidad para el hato de la región y de otros departamentos. Organiza: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente, Fondo

⁷Tomado de la página Web de la Gobernación del Casanare, el 15 de octubre de 2013.
<http://www.casanare.gov.co/?idcategoria=1295>

Ganadero, y Comité de Ganaderos Tel. 6358770, 6356765, 6358577, Se realiza dos veces al año, en mayo y diciembre. Lugar: Plaza de Ferias Yopal.

Festival de Integración Boyacense: La colonia Boyacense, promueve su cultura a través de diferentes eventos folclóricos tradicionales. Organiza: Corporación Colonia Boyacense. Lugar Coliseo Cubierto. Mes: Octubre, primera quincena.

Festival Nacional Estudiantil de la Canción Llanera: Rescate y promoción de la Cultura Llanera. Organiza Colegio Braulio González. Mes: Agosto.

Festival El Garcero del Llano: Rescate y Concurso. Promoción de la música llanera. Organiza: Secretaría de Educación, Dirección de Núcleo. Mes: Septiembre, segunda quincena. Lugar: Coliseo Cubierto.

Expocasana: Muestra empresarial multi-sectorial que reúne empresas de todas las actividades a nivel nacional e internacional en la cual se expone variedad de productos y servicios de empresas de diversos sectores -automotriz, agroindustrial, comercio, construcción, telecomunicaciones, moda y confección, alimentos, artesanías y servicios. Organiza: Cámara de Comercio de Casanare. Mes: Noviembre. Lugar: Yopal

2.4.2. Sitios Turísticos⁸

La Piscina Natural de la Aguatoca, famosa por sus aguas cristalinas, se halla a tan solo media hora de Yopal. Esta quebrada dispone de sitios especiales para el ecoturismo, el descanso, con magníficos paisajes para contemplar.

La Quebrada de La Niata se ubica al norte de Yopal, por la carretera marginal de la selva. Posee diversos pozos de aguas cristalinas que forman piscinas naturales, paisajes con exuberante vegetación y bellas playas.

El Sendero Ecoturístico de La Calaboz ofrece a lo largo de su recorrido la posibilidad de apreciar la rica flora y fauna de la región. Es un sendero turístico, con paisajes increíbles, cuyo recorrido, de un kilómetro y medio, finaliza en una cascada, la cual ofrece un verdadero espectáculo ya que las aguas caen en medio de la abundante forestación de gran colorido.

La Virgen de la Peña: Según cuenta la leyenda, la virgen hizo su aparición sobre la peña, al otro lado del río, por lo que de ahí proviene el nombre del lugar. Paisajes exóticos, aguas termales

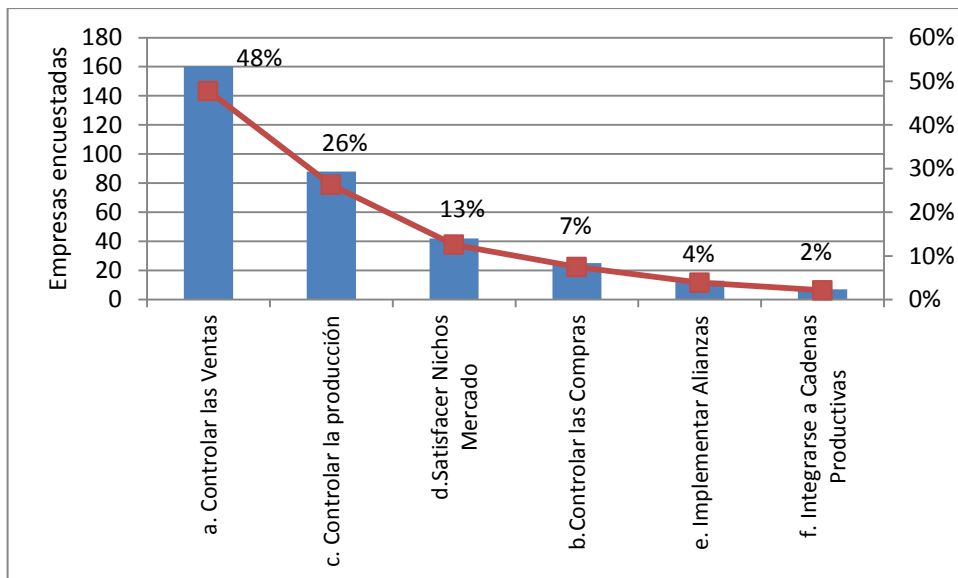
⁸Tomado de la página descubra.info el 15 de octubre de 2013. <http://www.descubra.info/turismo-en-yopal-paseo-ecologico-por-la-ciudad-colombiana/>

que brotan del suelo, y una abundante fauna y flora, son algunas de las cosas que se pueden apreciar en este paraje. Una atractiva opción, es llegar a este lugar en una excursión a pie.

Dinámicas y Cultura del Tejido Empresarial.

La interacción entre los actores culturales, económicos y sociales influyen en el desarrollo de las actividades comerciales y de negocios del TE, de tal forma que, entre mayor sea el número de actores mayor aumento de calidad y cantidad de interacciones determinaran las características para un tejido fuerte, con proyección de crecimiento y expansión y una alta posibilidad de aliarse con nuevas empresas más allá de los límites locales, lo cual permitirá mayor espacialidad del tejido en el territorio

Gráfica 10. Uso del tiempo al interior de las empresas.



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 1

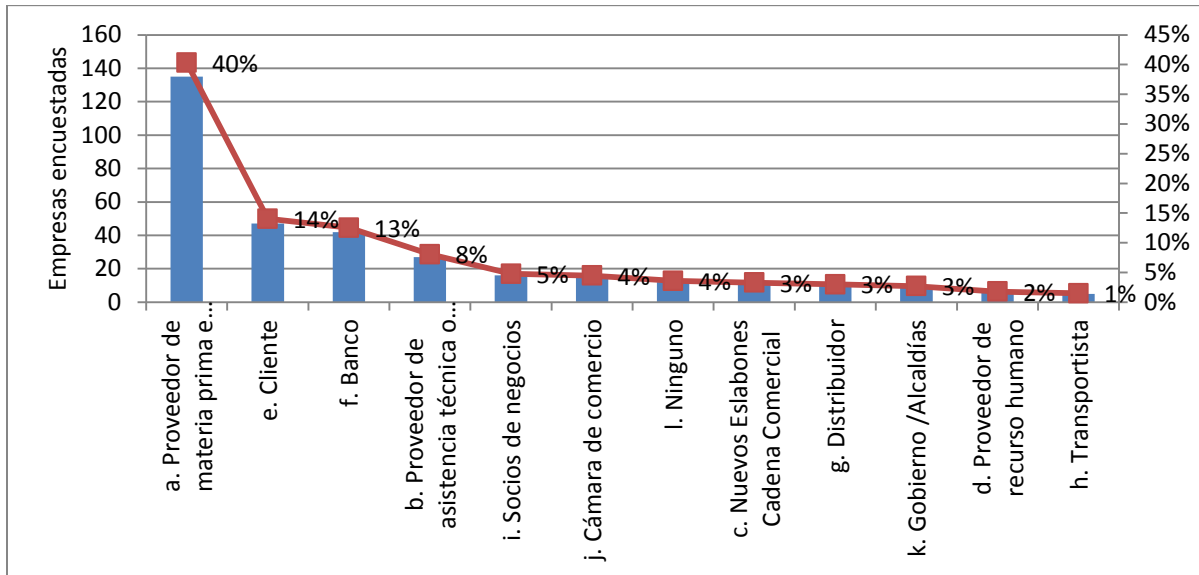
Dentro de las actividades a las que más les dedican tiempo los empresarios de Yopal se encuentra el controlar las ventas representando en un 48 %, donde los empresarios dan más importancia a esta actividad sobre otras que podrían ser más estratégicas para el crecimiento de la empresa en el largo plazo como la búsqueda de alianzas o integración de cadenas, satisfacer nichos de mercados, que pueden generar una gran oportunidad para trabajar sobre dinámicas que mejoren las interacciones del tejido empresarial y le proporcione mayor fortaleza. (Ver gráfico 10) (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No.5211540
ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1

Crear alianzas con otros agentes económicos permite la creación de bienes y servicios con un mayor valor agregado, además de generar encadenamientos que impacten de forma positiva a nivel social, cultural e institucional el tejido empresarial. Para esto, se indaga acerca de los aliados comerciales más importantes para las empresas.

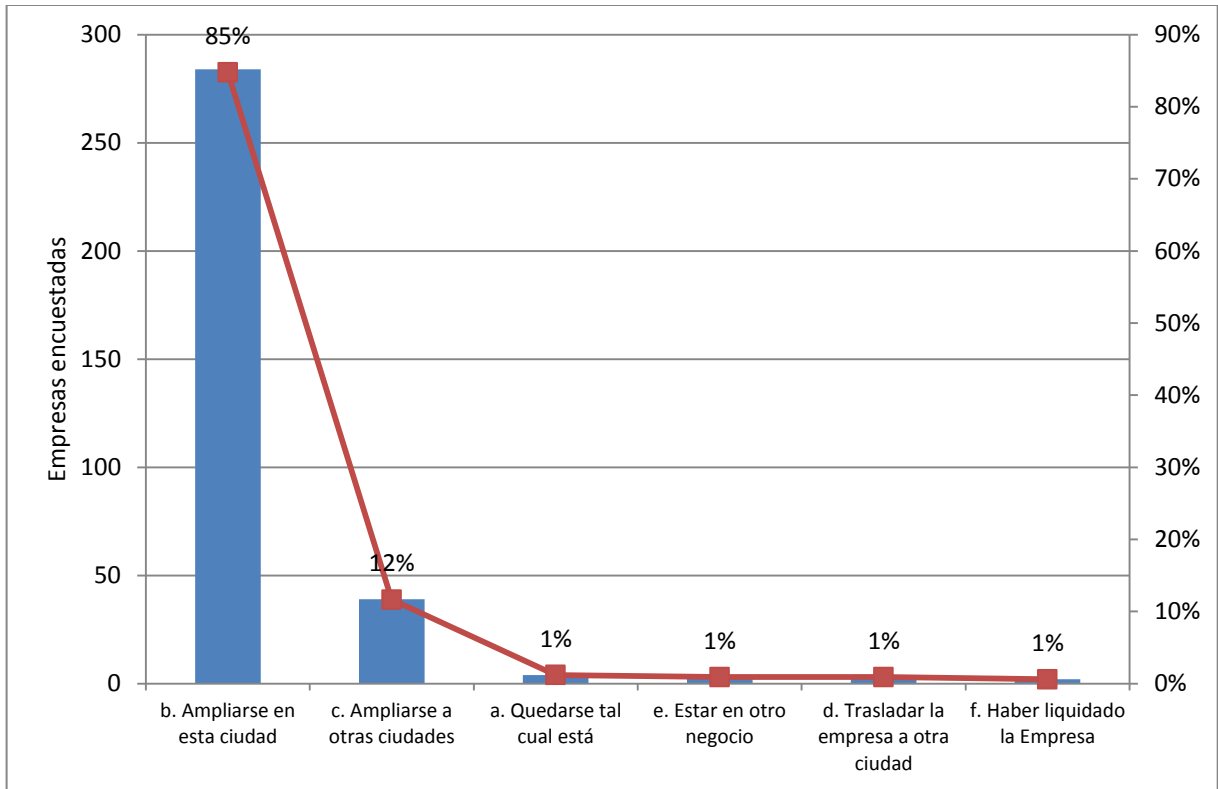
Gráfica 11. Principales aliados.



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 7.

Las empresas del tejido ven a sus proveedores como su principal aliado (40%) para eslabonar la cadena productiva y los clientes son también considerados, en menor grado, como posibles aliados comerciales (14%). La alianza con entidades financieras se viene presentando en menor proporción; las principales alianzas estratégicas de las empresas van acorde con las actividades económicas que impulsan la economía del municipio. (Ver gráfico 11) (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

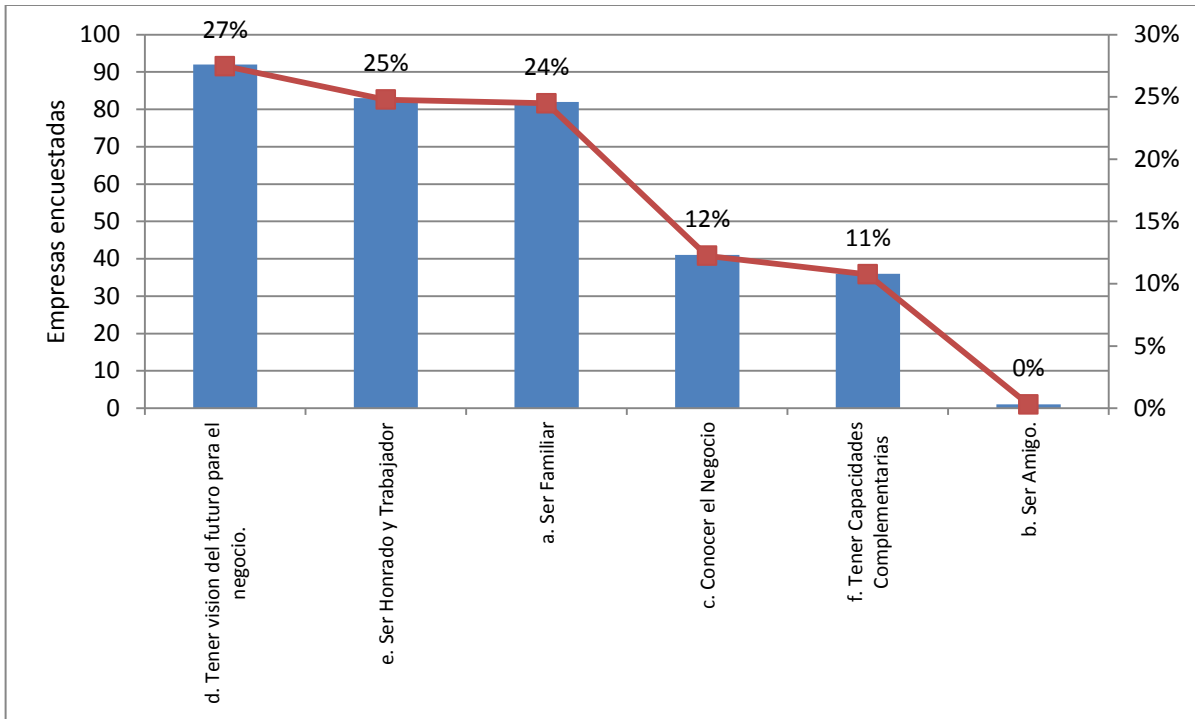
Gráfica 12. Planes para los próximos tres años.



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 8

En consonancia con todos los resultados vistos hasta ahora, los empresarios planean continuar abarcando y creciendo en el mercado local. Un 85% de las empresas encuestadas proyectan en un periodo de tres años ampliarse en la ciudad, lo cual genera crecimiento y espacialidad al tejido empresarial. Así mismo se observa que un 12% de las empresas encuestadas busca ampliarse a otras ciudades y muestran expectativas de crecimiento y expansión que sin duda alguna contribuye al crecimiento económico del territorio. (Ver gráfico 12) (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

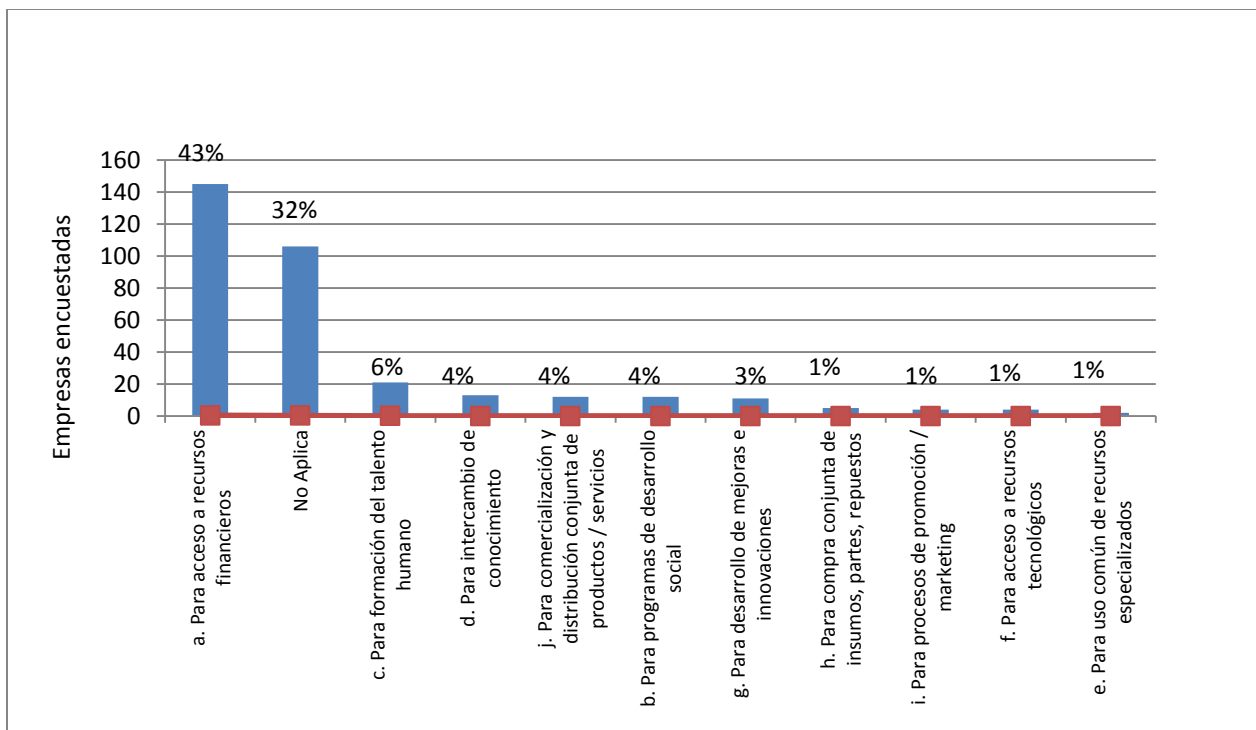
Gráfica 13. Razón para escoger socios o dueños.



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 9.

Por otra parte se indagó sobre las razones para escoger socios y asegurar el éxito de la empresa. Sobre este tema la encuesta muestra que 27% de los empresarios considera que los socios deben elegirse basados en la visión de futuro del negocio y el 12% en el conocimiento del negocio, lo cual demuestra que se buscan asociaciones para el crecimiento y la proyección de los negocios. Un 25% de los empresarios encuestados establecen como razón principal de asociación la honestidad y ser trabajador. (Ver gráfico 13) (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

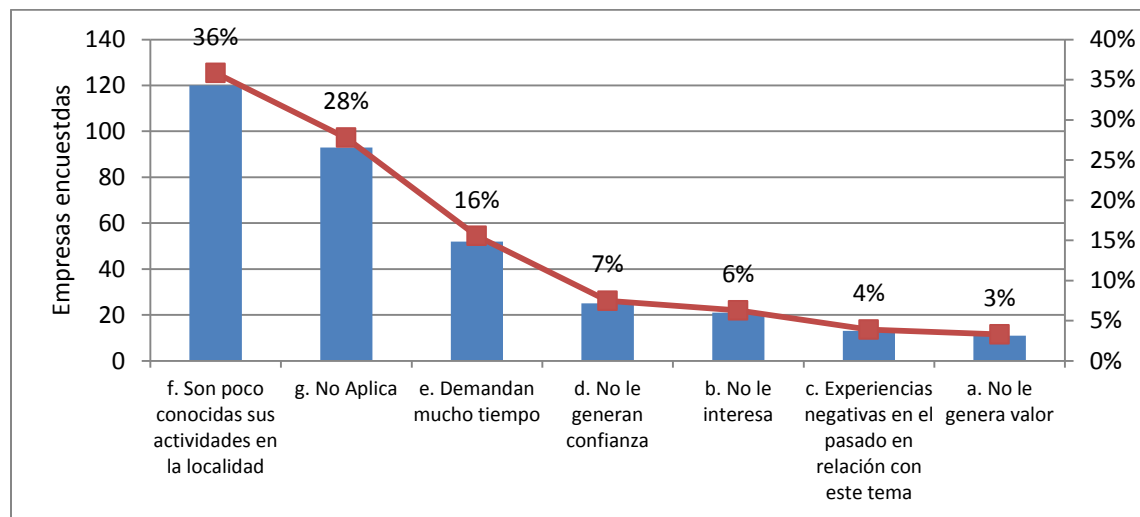
Gráfica 14. Alianzas Estratégicas.



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 36.

De acuerdo con la gráfica 14, se observa que el 32% de las empresas no ha realizado alianzas estratégicas, mientras que el 43% indica que ha generado alianzas con el propósito de acceder a recursos financieros, así como para obtener mejoras continuas en los diferentes procesos que fortalecen se actividad (6%). (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

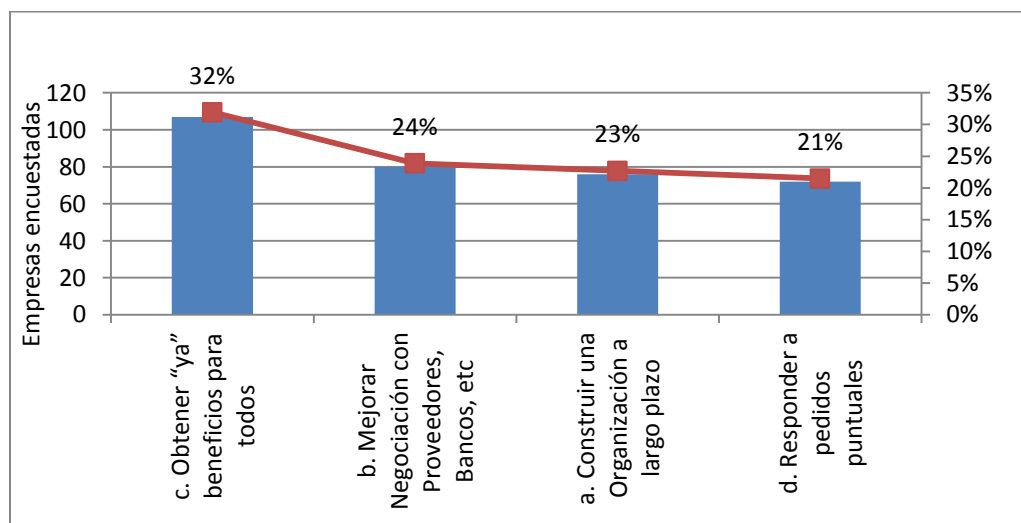
Gráfica 15. No hacen parte de gremios.



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 37

También se indagó sobre las razones para no pertenecer a gremios o asociaciones encontrándose que el 36% de las empresas manifiesta que sus actividades son poco conocidas en la región, un 6% no le interesa hacer parte de gremios y el 16% considera que el agremiarse demanda mucho tiempo, lo cual resta dedicación a su actividad. (Ver gráfica 15) (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

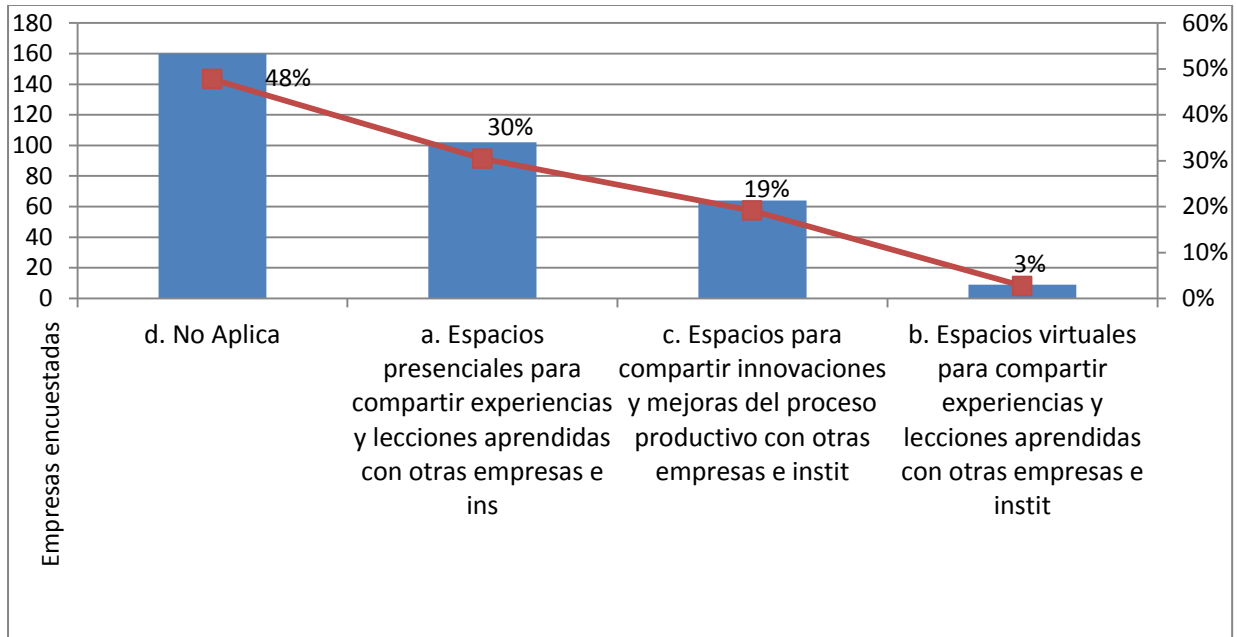
Gráfica 16. Motivaciones para asociarse



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 38.

En cuanto a los propósitos de asociación con empresas del mismo sector, la encuesta muestra que para el 32% de las empresas su objetivo es obtener beneficios inmediatos, mientras que el 23% busca construir empresa a largo plazo. Un 24% busca mejorar sus negociaciones con proveedores, bancos, etc. Es importante crear una cultura entre los empresarios de Yopal que vaya más allá de la visión inmediatista que sea consciente de que las asociaciones son necesarias y beneficiosas, pero que requieren de tiempo para establecer confianza y una dinámica de trabajo y comunicación eficiente que redunde en beneficios para todos. (Ver gráfica 16) (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

Gráfica 17. Espacios de intercambio de conocimientos.



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 40.

De acuerdo a la encuesta, el 48% de los empresarios no utilizan espacios de ningún tipo para compartir conocimientos y experiencias con otras empresas, mientras que el 30% utiliza espacios presenciales para compartir experiencias y conocimientos. Los espacios virtuales son poco utilizados para este fin. Cabe destacar que solo el 3% de los empresarios comparten en alguna medida conocimiento y experiencias con otras empresas por este medio, factor que debe ser fortalecido para lograr un mayor relacionamiento e intercambio de conocimientos que benefician la especialidad y espacialidad del TE y propendan a la asociatividad. (Ver gráfica 17) (UT UJTL-CORCA "Fortalecimiento Tejido Empresarial", 2013).

2.4.3. Programas impulsados por el gobierno central

En el municipio de **Dosquebradas** se están desarrollando los siguientes programas:

- Llano Innova: Este programa es impulsado por Colciencias, es un convenio de cooperación con las Cámaras de Comercio de Meta, Arauca y Casanare para la Innovación de los Llanos Orientales. Su propósito es generar capacidades básicas en la gestión de la innovación en empresas y grupos productivos y sus objetivos específicos son fomentar de la cultura de la innovación en las empresas de la región; formar en innovación a empresarios y consultores de la región; y estructurar e implementar planes y proyectos en innovación empresarial.
- Ruta de la Competitividad: Esta es una estrategia de INNpula para el fortalecimiento regional. Esta consiste en formación para los empresarios de las distintas regiones (entre ellas Casanare) con el fin de construir capacidades locales para el análisis y

fortalecimiento de clústers y fortalecer dos clústers en cada uno de los departamentos involucrados mediante la transferencia y aplicación de herramientas y metodologías probadas. En desarrollo de este programa, INNpulsas ha designado consultoría especializada para el desarrollo, implementación y transferencia de una metodología que construya capacidades regionales para el fortalecimiento de clústers en los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Boyacá, Meta, Casanare y Arauca.

- Programa Transformación Productiva: Esta es una alianza público-privada, creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que fomenta la productividad y la competitividad de sectores con elevado potencial exportador, por medio de una coordinación más eficiente entre el sector público y privado. Un componente del Programa de Transformación Productiva es el impulso a la agroindustria, dentro de esta actividad el municipio cuenta con oportunidades importantes para articularse al programa mediante el impulso al cacao y las frutas.
- Así mismo se realizan brigadas para la formalización realizado por Confecámaras.

2.4.4. Descripción Institucionalidad del Municipio frente al desarrollo empresarial

Desde la Alcaldía municipal de **Dosquebradas**, el desarrollo empresarial está a cargo de la Secretaría de Desarrollo Económico, Medio Ambiente y Turismo la cual busca facilitar la consolidación de las cadenas productivas e impulsar procesos de producción, comercialización, transformación y de servicios, a través de la organización de asociación de productores.

La Secretaria de Desarrollo, Medio Ambiente y Turismo enfoca sus actividades al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes así como al sostenimiento del sector económico local proyectando programas que atiendan la población más vulnerable; apoyando la generación de una cultura empresarial moderna, estimulando la creación de fuentes de empleo, la incorporación de tecnologías limpias de producción, y la promoción de formas asociativas de producción rentables y autogestionarias.

2.5. Infraestructura

Luego de analizar la cultura, las normas y las costumbres del municipio, se realiza la caracterización de la infraestructura acorde a las necesidades de transporte, almacenamiento y comunicación, se identifica como un aspecto muy relevante en apoyo a un tejido empresarial fuerte y sostenible.

El municipio proyecta crear la zona franca del Casanare que estará situada en la zona rural del municipio. Además, se planea ampliar la terminal aérea. Es por esto que la presente sección se



dedica a caracterizar la infraestructura con la que cuenta el TE de Yopal.

2.5.1. Infraestructura vial

Vías departamentales y nacionales: El municipio cuenta con una red vial que ha logrado mejorar la comunicación con el centro y sur del país en la última década. Se identifican ocho principales vías que comunican a Yopal con los municipios de Casanare, Meta, Arauca y Boyacá. En Yopal, se están desarrollando once proyectos para el mejoramiento, mantenimiento, rehabilitación, construcción y atención de sitios críticos. Entre los principales proyectos se encuentra el proyecto Villavicencio– Arauca, con una extensión de 845 km., que incluye la Transversal del Sisga, y que contempla el mejoramiento, rehabilitación, construcción de la variante y el Puente sobre el río Tame, además la doble calzada entre Yopal y Aguazul.

2.5.2. Vías terciarias:

La red vial del municipio de Yopal cuenta con 34 vías terciarias, con una longitud total de 512 kilómetros.

Terminal de transporte: El municipio cuenta con una terminal de transportes desde la cual se coordina el transporte de pasajeros con el resto del país. El terminal de transportes cuenta con locales comerciales y con salas de espera. Además de los servicios corrientes como venta de tiquetes, pago de cuota de entrada y prueba de alcoholemia.

2.5.3. Aeropuerto:

En cuanto a comunicación aérea el municipio cuenta con en el Aeropuerto internacional el Alcaraván. El aeropuerto tuvo 40.272 operaciones en el año en el año 2012. Durante ese mismo año, la terminal aérea transportó a 403.838 pasajeros nacionales, el 1,1% del total de pasajeros nacionales transportados por los aeropuertos nacionales. En lo que al transporte de carga se refiere, el aeropuerto transportó 3.145 toneladas, el 1,2% de la carga nacional (Aeronautica Civil, 2012).

2.5.4. Central de abastos

El municipio de Yopal cuenta con la Central de Abastos, que se encarga de la operación logística y almacenamiento de productos perecederos y no perecederos.

Esta facilita la integración del tejido empresarial de Yopal con el resto del departamento de Casanare y el país, brindándole un soporte central al fortalecimiento del tejido

3. ASPECTOS DE PROSPECTIVA

Con el propósito de conocer la evolución y el dinamismo de mediano y largo plazo del Tejido

Empresarial, se realizó un Taller de Prospectiva con el ánimo de identificar las variables que poseen mayor probabilidad de impactar y dinamizar el sistema del TE del municipio.

Situación actual

El 66 % de las variables del sistema pertenecen a la categoría de variables clave. Esto indica que hay una alta oportunidad de movilizar el sistema a través de un gran número de variables, pero que son necesarios consensos entre los actores del Tejido Empresarial, para definir las prioridades.

Tabla 5. Aspectos de Prospectiva

Tipo de Variable	Descripción	Actividades identificadas
Variables clave	Con el mayor potencial de impacto sobre el sistema, por su alta influencia y alta dependencia.	- Infraestructura. - Educación. - Profesionales, científicas y técnicas. - Financieras.
Variables motrices	Con alta influencia en el sistema, pero no son influenciadas apreciablemente por las demás.	- Seguridad. - Participación en redes.
Variables resultantes	Influyen poco en el sistema, pero son muy influenciadas por las demás.	- Agricultura. - Recreativas. - Salud.
Variables excluidas	Son poco influyentes y poco dependientes de las demás.	- De organizaciones y entidades extraterritoriales.
Variables pelotón	Son medianamente influyentes y medianamente dependientes.	- Manufactura.

Es interesante ver que las variables motrices (alta influencia y baja dependencia), particularmente de más alta influencia son “Seguridad”, “Participación del Municipio en Redes” e “Inmobiliarias”. Seguridad en particular debe ser una variable a trabajar, en virtud de que la ciudad presenta índices de muertes violentas por encima de la media nacional.

Otro punto a resaltar, en los aspectos de prospectiva, es que un grupo importante de variables se ubica en el grupo de variables resultantes (con poca influencia y alta dependencia de las demás variables del sistema). Particularmente, las variables de “Manufactura”, “Agricultura”, “Recreativas”, “Salud”. Son variables importantes para el Territorio, según los estudios y planes de la región. Por ello deberían ser un propósito de programas de acción del territorio, que dinamice y las convierta en más influyentes.

Situación de mediano plazo – Variables clave

Se puede apreciar que el conjunto de variables clave, para Yopal, se mantiene homogéneo en el mediano plazo y las variables con mayor potencial para dinamizar el sistema continúan siendo las mismas. Se resalta el hecho de que tanto para el escenario actual, como aquel de mediano plazo, la variable de TIC continúa con una bajísima influencia en el sistema y una moderada dependencia de las demás. En virtud de que se trata de una variable que indica la incorporación de las nuevas tecnologías a las actividades de individuos y organizaciones; es importante para el territorio fomentar su apropiación y desarrollo entre los actores del Tejido.

La condición de dinamismo del sistema y la gran cantidad de variables clave, sugiere la pertinencia de tales espacios de Consensos, para un buen discernimiento de la proyección del tejido Empresarial de Territorio.

4. CONCLUSIONES

Las conclusiones sobre el TE de cada municipio, se articularon alrededor de 18 dimensiones de conclusiones, resultantes del marco teórico y sustentadas en las fuentes de información. Para facilitar la formación de un panorama del Tejido Empresarial del municipio y un efectivo discernimiento de las actividades económicas a fortalecer, las dieciocho dimensiones de análisis se distribuyeron en cinco (5) grupos, que son: la fortaleza Actual del TE, la integración del TE, la capacidad de Crecimiento del TE, la capacidad del TE para Trascender su Espacialidad y la cultura para los negocios.

4.1. Fortaleza Actual del Tejido Empresarial

El primer grupo de variables, Fortaleza Actual del TE, está compuesto por las variables Financiación del tejido empresarial, Capacidad de autoabastecimiento del tejido empresarial, Relación infraestructura - tejido empresarial y Estructura de costos del Tejido Empresarial.

La financiación del Tejido Empresarial de Yopal se encuentra en una fase de crecimiento. El municipio cuenta con presencia de la banca comercial y de acuerdo con los **Registros Mercantiles existen 70 entidades financieras**, existiendo la iniciativa del establecimiento y consolidación de líneas de financiación, de fácil acceso para la creación y fortalecimiento de proyectos o iniciativas empresariales relacionadas con las apuestas productivas potenciales de desarrollo.

La capacidad de autoabastecimiento del municipio es adecuada, el 55% de las empresas afirman que sus proveedores son locales, el 39% nacionales, el 5% regionales y el 1% internacionales, lo cual indica que la mayor parte de las empresas se abastecen a nivel

municipal, sin embargo hay un porcentaje significativo que debe acudir a proveedores fuera del municipio para adquirir bienes más especializados.

La infraestructura actual del municipio de Yopal no soporta de manera adecuada la actividad del Tejido Empresarial, El tema de infraestructura de transporte es de suma importancia para la creación de competitividad y la generación de un ambiente propicio para la localización de negocios. Aunque se encuentran vías que comunican al municipio con Meta, Arauca y Boyacá, estas son insuficientes para llevar productos fuera de la espacialidad del municipio de manera eficiente.

El Tejido Empresarial muestra una estructura de costos acorde con el nivel de ventas, el 65% de las empresas muestran bajo nivel de endeudamiento y un nivel de inventarios menor al 50% de sus ventas.

4.2. Integración del Tejido Empresarial

El segundo grupo de variables, Integración del TE, está compuesto por las variables Cadenas productivas, Capacidad para generar empleo, Niveles de formalidad y Diversidad de actividades económicas.

En cuanto a cadenas productivas, el Tejido Empresarial del municipio de Yopal tiene un bajo nivel de desarrollo, aunque se han identificado varias cadenas productivas con potencial de eslabonamiento y agregación de valor, actualmente son incipientes y no cuentan con procesos de transformación que permitan la producción de bienes especializados. Estas cadenas son: arroz, cárnicos y café, té y cacao.

La capacidad de generación de empleo del Tejido Empresarial del municipio de Yopal es baja ya que el TE está conformado principalmente por microempresas de menos de 5 empleados, las cuales acogen al 88,2% de la población ocupada del municipio; además, de acuerdo con la encuesta realizada, al 32% de las empresa tiene ventas anuales menores a \$50.000.000 millones, lo cual indica que su capacidad de contratación de personal de manera formal y permanente es baja.

El municipio de Yopal tiene una gran oportunidad en el tema de informalidad ya que según el censo del DANE de 2005, el 10% de los trabajadores laboran por cuenta propia, en su mayoría en el sector de agricultura, además, se observan empresas informales y vendedores ambulantes en el sector comercio y se relacionan principalmente con la venta de productos básicos.

Aunque el municipio cuenta con una gran diversidad de las actividades económicas del TE, la actividad económica de mayor concentración corresponde al sector comercio con el 53%, seguido por el sector de los servicios con el 34%, y del Industrial con el 7%; en cuanto a esta

última, las actividades se concentran en maquinaria y equipo, lo cual no corresponde con las cadenas productivas. Esto demuestra que es necesario promover la creación de empresas dedicadas a la transformación de las materias primas para lograr mayor diversidad y agregación de valor en el Tejido Empresarial.

4.3. *Capacidad de Crecimiento del Tejido Empresarial*

El tercer grupo de variables, Capacidad de Crecimiento del TE, está compuesto por las variables Capacidad para generar valor y Capacidad de crecimiento empresarial.

La capacidad de generar valor del Tejido Empresarial de Yopal no es representativa ya que la mayor parte de las unidades económicas se dedican a la comercialización de productos. El sector industrial corresponde al 7% del total del tejido empresarial, el cual es quien tiene mayor potencial de agregación de valor.

El Tejido Empresarial del municipio tiene una capacidad de crecimiento limitada dado que la mayor parte de las unidades económicas del Tejido son microempresas de menos de 5 empleados, donde el 54% de las empresas tiene ventas anuales menores a 50 millones de pesos, lo cual indica que estas no están en condiciones de hacer inversiones para su crecimiento. Por tal razón, es necesario incentivar el apalancamiento en el sector financiero para lograr su crecimiento.

4.4. *Capacidad del Tejido Empresarial para Trascender su Espacialidad*

El cuarto grupo de variables, Capacidad del TE para Trascender su Espacialidad, está compuesto por las variables Capacidad innovadora del Tejido empresarial, Grado de apropiación de tendencias de negocio y producción mundiales y Capacidad de competir del tejido empresarial.

La capacidad de innovación del Tejido Empresarial de Yopal es deficiente, ya que en el municipio predominan las actividades con poco valor agregado relacionadas con el sector comercio, mientras que la concentración en el sector industrial es baja, estableciendo como principal barrera de innovación el difícil acceso a recursos económicos. Así mismo se establece a los bancos como la principal institución de apoyo para cofinanciar proyectos de innovación y desarrollo tecnológico. Es importancia de dar a conocer entre los microempresarios programas de cofinanciación para el desarrollo de proyectos de innovación ofrecidos por instituciones como INNpulsas, Colciencias, SENA, Cámaras de Comercio, etc. Por otra parte, la oferta de educación superior en Yopal no es muy amplia, el municipio cuenta con 10 instituciones de educación superior cuya oferta consta de 1 programa técnico, 3 tecnológicos, 20 profesionales, 8 especializaciones y 1 maestría.

En la actualidad, la capacidad exportadora de Yopal genera poco impacto en Tejido empresarial, a excepción del Petróleo, el cual representa el 99% de las exportaciones del Departamento de

Casanare. En cuanto a la comercialización de productos y servicios, se encuentra que el principal mercado para las empresas de Yopal es el municipal, lo cual evidencia una gran oportunidad de impulso hacia la exploración de nuevos mercados y la ampliación de éstos más allá de la espacialidad natural del municipio.

De acuerdo con el perfil económico de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el ranking de competitividad el departamento de Casanare ocupó el puesto 16 de 29 en Colombia, situación que se asemeja a la del municipio de Yopal; sin embargo, esta posición está impulsada principalmente por el petróleo, los demás sectores se encuentran muy rezagados respecto a la competitividad.

Se observa una baja interacción con las tendencias globales en temas de calidad, comercio electrónico, visibilización de la oferta de productos y servicios a través de internet. Esto evidencia una gran oportunidad para mejorar la competitividad del tejido empresarial mediante el desarrollo y creación de marca, uso de tic's, aprovechamiento de la oferta de programas institucionales hacia la innovación y generación de alianzas y encadenamientos tanto horizontales como verticales.

4.5. *Cultura para los negocios*

El quinto, y último, grupo de variables, Cultura para los Negocios, está compuesto por las variables Capacidad para trabajar en comunidad, Relación Tejido empresarial - tejido social, Relación instituciones públicas y empresas y Cultura para hacer negocios.

La capacidad de trabajar en comunidad del Tejido Empresarial del municipio de Yopal es baja. De acuerdo con los registros del censo DANE 2005, existen 62 organizaciones de carácter asociativo, sin embargo solo 12 corresponden a organizaciones empresariales y de empleadores. Esto se evidencia en el hecho que solo el 2% de las empresas encuestadas pertenecen a gremios. Así mismo se observa una cultura de desconfianza en las entidades de apoyo ya que el 41% de las empresas encuestadas no acceden a instituciones que podrían apoyar y apalancar su crecimiento. Es necesario promover los programas que ofrecen entidades como SENA, Colciencias, INNpula, entre otras y establecer claramente sus condiciones y beneficios para que sean tenidos en cuenta por los empresarios.

En la agenda de competitividad del departamento de Casanare, se reconoce la necesidad de establecer estrategias en torno al trabajo en comunidad y la asociatividad. El recurso humano en el tejido empresarial en su mayoría es operativo y está concentrado en unidades pequeñas con una participación mayoritaria de personal con nivel de escolaridad secundaria y profesional, sin embargo el Tejido Empresarial no logra suplir la demanda de recurso humano especializado.

Por otra parte, la relación, instituciones públicas y empresas se encuentran en una etapa de gestación. De acuerdo con los datos aportados por la encuesta primaria, estas son muy reducidas, ya que el 41% de las empresas encuestadas no acceden a ninguna entidad para apoyo a su empresa por lo cual se concluye que este tipo de entidades deben hacer mayores esfuerzos por acercarse al sector empresarial para lograr sinergias que permitan generar alianzas e iniciativas que beneficien a la región.

5. ACTIVIDADES A FORTALECER

Las actividades que deben ser fortalecidas para promover la consolidación de un Tejido Empresarial fuerte y sostenible en el Municipio se agruparon en las siguientes categorías de vanguardia, prospectiva, apoyo a las actividades económicas, apoyo a la población del Tejido y afines con las tendencias globales de los negocios.

Tabla 6. Actividades de vanguardia

Actividades de vanguardia	
Agricultura y ganadería	Plantas de sacrificio y procesamiento e integración hacia adelante, en la cadena productiva, con productos de mayor valor agregado.
Servicios agrícolas y ganaderos.	Enfocados a mejorar la calidad y la productividad de los productos de los sectores líderes.
Transporte y almacenamiento.	El desarrollo de la cadena de frío, para la distribución de los productos cárnicos.

Tabla 7. Actividades de Prospectiva

Actividades de la prospectiva	
TIC	Desarrollar la relación entre agricultura y TIC.
Alojamiento y servicios de comida	Fortalecimiento de infraestructura para los visitantes.

Tabla 8. Apoyo Actividades Económicas

Apoyo a las actividades económicas	
Servicios	Investigación y desarrollo en ingeniería de alimentos.
Manufactura	Elaboración de alimentos y concentrados para animales.

Tabla 9. Apoyo Actividades del Tejido

Apoyo a la población del Tejido	
Agua	Disponibilidad adecuada de agua. Distribución y buena gestión, para una región con vocación en sector primario.

Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación.	CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No.5211540 ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1 Consolidar ofertas para la población local y los visitantes.
--	---

Tabla 10. Actividades de negocios

Actividades afines con tendencias globales de los negocios	
Educación y TIC	Involucrar la asimilación y apropiación de TIC, desde edad temprana, aprovechando un buen sistema educativo en Básica y Media.
Comercio Electrónico	Involucrar al Tejido Empresarial con las nuevas tecnologías, para hacerlo visible a nivel global.

PARTE III – ANEXOS, GLOSARIO DE TÉRMINOS, ACRONIMOS Y BIBLIOGRAFÍA

3.2. GLOSARIO

Asociatividad: La asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, brindando una estructura más sólida y competitiva. Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con mayores oportunidades de acceso a servicios, compra de insumos, comercialización y financiamiento.

Cadena productiva: Un sistema de actividades económicas (primarias, manufactureras, logísticas, de distribución y comercialización, servicios, etc.) que establecen entre sí relaciones derivadas de la pertenencia a un mismo proceso productivo (en cualquiera de sus fases, desde las primarias, pasando por las de transformación, hasta la comercialización y post venta) lo que conduce a la producción de un determinado producto final.

Capital social: El capital social constituye un activo de cooperación y reciprocidad que reside en las relaciones sociales, con beneficios de mayor movilización de recursos y la obtención de bienes escasos para las comunidades.

Clúster: Está conformado por las empresas, los proveedores de insumos, las empresas e instituciones que aportan funciones de soporte y los canales de distribución y comercialización. Las interacciones entre todos estos actores dentro del sistema de valor (que puede ser nacional, regional o global) es lo que produce ventajas competitivas colectivas. La buena coordinación de todas las actividades entrelazadas a lo largo de la cadena de valor reduce los costos de transacción y genera mayor información para una mejor gestión, siendo la gestión y articulación de todo ese sistema la fuente clave de ventajas competitivas.

Coefficiente de GINI: Es una medida de concentración del ingreso entre los individuos de una



región, en un determinado período. CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No. 5211540
ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1 Mide el grado de desigualdad de la distribución del ingreso o la desigualdad de la riqueza de una región. El índice fluctúa entre cero y uno, siendo cero donde 0 indica que todos los individuos tienen el mismo ingreso y 1 indica que sólo un individuo tiene todo el ingreso.

Competitividad: La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Cultura: La cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

Desarrollo endógeno: Es un modelo de desarrollo que busca potenciar las capacidades internas de una región o comunidad local; de modo que puedan ser utilizadas para fortalecer la sociedad y su economía de adentro hacia afuera, para que sea sustentable y sostenible en el tiempo.

Desarrollo exógeno: Se basa en la permanente dependencia de la economía del país a los dictados de los actores internacionales, y el control externo sobre los procesos políticos.

Economía de aglomeración: Las economías de aglomeración, o de urbanización, surgen de la concentración geográfica de un gran número de actividades económicas que disfrutan de manera conjunta de una serie de servicios, como el transporte, la disponibilidad de mano de obra calificada, instituciones financieras, y la proximidad de los mercados para colocar su producción.

Estrategia: La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Fuerza de trabajo: Capacidad del hombre para trabajar, conjunto de fuerzas físicas y espirituales de que el hombre dispone y que utiliza en el proceso de producción de los bienes materiales. La fuerza de trabajo es la condición fundamental de la producción en toda sociedad.

Innovación: Para Schumpeter la innovación es la introducción en el mercado de un nuevo bien o de una nueva clase de bienes; de un nuevo método de producción aun no experimentado; la



apertura de un nuevo mercado de un país. Tanto si el mercado existía como si no; la adopción de una nueva fuente de suministro de materias primas o semielaborados tanto si existía (la fuente) como si no, y la implantación de una nueva estructura en un mercado.

Nicho de mercado: Un nicho de mercado es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

Productividad: La productividad es ante todo, un estado de la mente. Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy. Adicionalmente significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos.

Prospectiva: Conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales.

Registro mercantil: Es un medio de identificación del comerciante y de su establecimiento de comercio, así como medio de prueba de existencia de uno y de otro.

Sostenibilidad: De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas hace referencia al desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades.

Tejido Empresarial: Los tejidos empresariales son el entramado de actores económicos, institucionales y culturales que dan origen a las actividades económicas de determinada región.

Tejido social: El tejido social puede entenderse como una red de relaciones que se genera a través de las dinámicas de trabajo desarrolladas de manera conjunta por los ciudadanos y la institucionalidad pública y privada con propósitos comunes.

Unidad económica: La empresa como célula que constituye junto a otras el TE.

Valor agregado: Valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor. Generalmente se trata de una característica o servicio extra poco común o poco usado por los competidores, y que le da a la empresa o negocio cierta diferenciación.



3.3. ACRÓNIMOS

CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No.5211540
ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1

CCPP	Cadenas Productivas
CIU	Clasificación Actividad Económica
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
ESP	Empresa de Servicios Públicos
HACC	<i>Hazard Analysis Critical Control Point</i>
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
ICFES	Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IES	Instituciones de Educación Superior
IGAC	Instituto Geográfico Agustín Codazzi
INVIMA	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LTDA	Sociedad de Responsabilidad Limitada
MEN	Ministerio de Educación Nacional
Mincomercio	Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RRHH	Recursos Humanos
RRNN	Recursos Naturales
SA	Sociedad por Acciones
SAS	Sociedad Comanditaria por Acciones
SCA	Sistema(s) Complejo(s) Adaptativo(s)
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SGR	Sistema General de Regalías
TE	Tejido Empresarial
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
TTEE	Tejidos Empresariales

UNIDADES

BPD	Barriles por día
-----	------------------

o , , "

Grados, minutos y segundos
CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No. 5211540
ACUERDO DE COOPERACIÓN No. 1

ha.	Hectárea
Kg	Kilogramo
Km	Kilometro
km ²	Kilometros cuadrados
m.s.n.m.	Metros sobre el nivel del mar
T	Tonelada

3.4. Bibliografía

Academia Santander. (2009). *Francisco de Paula Santander*. Recuperado el Febrero de 2014, de <http://img.webme.com/pic/a/academiasantanderista/dsc03020.jpg>

Aeronautica Civil. (Diciembre de 2012). *Estadísticas Origen Destino Diciembre 2012*. Recuperado el Diciembre de 2013, de <http://www.aerocivil.gov.co/AIS/AIP/AIP%20Generalidades/Aerodromos/04%20AD%201.3.pdf>

Alcaldía de Cúcuta. (2013). *Alcaldía de Cúcuta- Norte de Santander*. Recuperado el Febrero de 2014, de <http://cucuta-nortedesantander.gov.co/dependencias.shtml>

Alcaldía de Cúcuta. (2013). *Alcaldía de Cúcuta-Norte de Santander*. Recuperado el Febrero de 2014, de <http://cucuta-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/65393661653966663561313566323332/malecon.jpg>

Alcaldía de Cúcuta. (2013). *Alcaldía de Cúcuta-Norte de Santander*. Recuperado el Febrero de 2014, de http://cucuta-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/34616433373164303966356161383035/parque_santander_1.JPG

Alcaldia municipal. (Noviembre de 2011). *Plan de desarrollo municipal 2012 - 2015*. Recuperado el Diciembre de 2013, de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/cove%C3%B1asplan%20de>



Alcaldía municipal. (Diciembre de 2012). *Normatividad*. Recuperado el Diciembre de 2013, de Acuerdo municipal de aprovacion presupuestal para el año fiscal 2013.

Alcaldía Municipal de Yopal. (2013). *Informe de gestión 3° Trimestre 2013*. Yopal.

Area Metropolitana de Cucuta. (2013). *Area Metropolitana de Cucuta*. Recuperado el Febrero de 2014, de <http://www.amc.gov.co/area/index.php/municipios/san-jose-de-cucuta>

Asociacion colombiana de centros comerciales. (2013). *Nuestros asociados*. Recuperado el Diciembre de 2013, de Georeferenciacion por departamentos:
http://www.acecolombia.org/ace_wordpress/?page_id=41

Biblioteca Luis Angel Arango. (1996). Recuperado el Febrero de 2014, de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/exhibiciones/monu/images/mn_34.jpg

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2007). *Informe de actividades veeduría emergencia río Pamplonita*. Cúcuta.

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). *Documento Del Clúster de Cerámica de Norte de Santander*. Cúcuta.

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2013). *Informalidad laboral-Cúcuta*. Cúcuta.

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2013). *Informe de gestión 2011. Boletín de Informalidad laboral (Dic-Feb) 2013 - Cúcuta*. Cúcuta.

CamaradeComercio. (Septiembre de 2013). Horario de trabajo. (E. d. UJTL-CORCA, Entrevistador)

Comisión Regional de Competitividad. (2011). *Plan Regional de Competitividad*. Cúcuta.

Concejo del municipio de San José de Cúcuta. (2006). *Estaturo Tributario*. Cúcuta.

DANE. (13 de Noviembre de 2010). *Censos y Demografía*. Recuperado el Diciembre de 2013, de Boletin municipal Censo General 2005: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/>

DANE. (Junio de 2011). *Censos y demografía*. Recuperado el Diciembre de 2013, de Proyecciones de poblacion:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/VisorCertific aPPO_Oct11.xls

DANE. (2012). *Cuentas departamentales*. Recuperado el Diciembre de 2013, de PIB



departamental:

CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No.5211540
ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/PIB_Departamentos_2012prel.xls

DANE. (2012). *Investigaciones*. Recuperado el Diciembre de 2013, de Pobreza departamentos 2012:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_departamentos_2012.pdf

DANE. (2012). *Mercado laboral por departamento*. Recuperado el diciembre de 2013, de

<http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/por-departamentos>

DANE. (2013). *Indice de precios al consumidor-Base 2008*. Recuperado el Diciembre de 2013, de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/dic13/IPC_Ciudades_anuales.xls

DANE. (2013). *Proyecciones de poblacion por departamentos*. Recuperado el 24 de 11 de 2013,

de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>

DANE-BANREP. (2013). *Informe de Coyuntura Economica Regional ICER 2012*. Bogotá, D.C.

Departamento Nacional de planeacion. (24 de Junio de 2002). *Conpes 3167: Sistemas de transporte masivo*. Recuperado el Diciembre de 2013, de

https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/191.PDF

DNP. (2005). *Boletin 37*. Recuperado el Diciembre de 2013, de IDH departamental:

<https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDS/SISD/boletin37.pdf>

Ecopetrol. (2006). *El Renacer de Tibú*. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de Carta petrolera:

http://www.ecopetrol.com.co/especiales/carta_petrolera0206/pag24.htm

Federación Colombiana de Municipios. (2013). *Federación Colombiana de Municipios*.

Recuperado el 2013, de Sistema de informacion basica municipal:

http://www.fcm.org.co/index.php?id=140&no_cache=1&L=havvyfpekuow

Google Maps. (2013). *Google maps*. Recuperado el Diciembre de 2013, de

<https://maps.google.es/>

IGAC. (2003). *Instituto Geografico Agustin Codazzi*. Recuperado el 26 de 12 de 2013, de

Geoportal: <http://geoportal.igac.gov.co/ssigl2.0/visor/galeria.req?mapald=36>

INVIAS. (Agosto de 2013). Longitud de vias terciarias en el municipio. (E. UT-UJTL-CORCA,

Entrevistador)

CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN No.5211540
ACUERDO DE COOPERACIÓN NO. 1

- Ley 617 de 2000 Art. 2°. (2000). *Categorización de Departamentos, distritos y municipios*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/asistenciaentidadesterritoriales/Publicaciones/Manuales/Ley%20617%20de%202000%20version%202008.pdf>
- Ministerio CIT. (2010). *Viceministerio de turismo*. Recuperado el Diciembre de 2013, de Guías turísticas departamentales: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=17628>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2010). *Anuario estadístico del sector de seguridad y defensa 2003-2009*. Bogotá.
- Ministerio de Transporte. (2013). *Superintendencia de Puertos y Transporte*. Recuperado el Diciembre de 2013, de Zonas portuarias marítimas en cifras 2012: http://www.supertransporte.gov.co/super/index.php?option=com_content&view=article&id=580&Itemid=456&lang=es
- Ministerio TIC. (2013). *Oficina Asesora de Planeación y estudios sectoriales*. Recuperado el Diciembre de 2013, de Boletín trimestral de las TIC - Cifras segundo trimestre de 2012: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-3853.html>
- Observatorio Económico. (2013). *Instituciones Financieras Cúcuta*. Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta.
- Observatorio Económico. (2014). *Movimiento de registros públicos*. Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta .
- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). *La economía fronteriza de 2012*. Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta.
- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). Las 100 por empleo. *Las 100 empresas +importantes de Norte de Santander*, 36.
- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). Las ventas resistieron el embate venezolano. *Las 100 empresas + importantes de Norte de Santander*, 46-47.
- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). *Propuestas para el desarrollo metropolitano y generación de empleo*. Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta.



Presidencia de la República de Colombia. (1999). *Decreto 321 de 1999: Plan Nacional de Contingencia contra Derrames de Hidrocarburos, Derivados y Sustancias Nocivas*. Bogotá.

Proexport. (2012). *Directorio de zonas francas permanentes en Colombia*. Recuperado el Diciembre de 2013, de www.proexport.com.co

Sistema General de Regalías. (2012). *Mapa de Regalías*. Recuperado el Diciembre de 2013, de <http://maparegalias.sgr.gov.co/#/proyectos/?zoom=12¢er=3.73222415264442,-76.55056642&topLeft=3.867538478975689,-76.78213761750976&bottomRight=3.59688897700768,-76.31899522249023&municipio=76892&departamento=76®ion=06>

Vive Colombia. (s.f.). *Guía Turística Norte de Santander*.

www.skyscrapercity.com. (2013). Recuperado el Febrero de 2014, de <http://img71.imageshack.us/img71/9750/9780lj8.jpg>